

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

**Vliv hospodářské krize na drobného podnikatele**

**The Economic Crisis Influence on a Small Size Entrepreneur**

Student: Bc. Marianna Smolková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D.

Ostrava 2010

Miestoprísažne prehlasujem, že som celú diplomovú prácu vrátane všetkých príloh vypracovala samostatne.

V Ostravě dne 30. dubna 2010

.....

Bc. Marianna Smolková

Ďakujem vedúcej tejto diplomovej práce, pani Ing. Hane Štverkovej, Ph.D. za odborné vedenie a cenné rady pri jej písaní a pánovi Vladimírovi Karabinovi za ústretovosť pri poskytovaní informácií potrebných k spracovaniu danej témy.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÉ VÝCHODISKA .....</b>	<b>3</b>
2.1	PODSTATA A POSTAVENIE PODNIKU V TRHOVEJ EKONOMIKE .....	3
2.1.1	<i>Podnikanie.....</i>	3
2.1.2	<i>Podnikateľ .....</i>	6
2.1.3	<i>Podnik a jeho typológia.....</i>	6
2.2	DEFINÍCIA MALÉHO A STREDNÉHO PODNIKANIA.....	9
2.2.1	<i>Typológia MSP za účelom ich podpory v rámci EÚ .....</i>	10
2.2.2	<i>Typológia MSP podľa obchodného zákonníka.....</i>	12
2.2.3	<i>Typológia MSP podľa konvencií OECD .....</i>	12
2.3	PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE .....	13
2.3.1	<i>Podnikateľské prostredie a nové trendy v podnikaní.....</i>	14
2.3.2	<i>Metódy a techniky uplatnené v práci.....</i>	15
2.3.3	<i>Metódy a techniky pre hodnotenie mikroregionálneho podnikateľského prostredia .....</i>	20
2.3.4	<i>Podnikateľské riziko .....</i>	21
2.3.5	<i>Konkurencieschopnosť podniku .....</i>	22
2.4	HOSPODÁRSKY CYKLUS .....	23
2.4.1	<i>Príčiny spôsobujúce hospodársky cyklus .....</i>	24
2.4.2	<i>Podstata finančných kríz .....</i>	25
<b>3</b>	<b>ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>27</b>
3.1	CHARAKTERISTIKA DROBNÉHO PODNIKATEĽA .....	27
3.2	ANALÝZA MAKROPODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA.....	30
3.2.1	<i>PEST analýza .....</i>	30
3.2.2	<i>Zhrnutie výsledkov PEST analýzy .....</i>	41
3.3	ANALÝZA MEZZOPODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA .....	42
3.3.1	<i>Porterov model piatich konkurenčných síl.....</i>	43
3.3.2	<i>Zhrnutie výsledkov Porterovho modelu piatich konkurenčných síl.....</i>	47
3.4	ANALÝZA MIKROPODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA.....	48
3.4.1	<i>SWOT analýza .....</i>	48

3.4.2	<i>Zhrnutie výsledkov SWOT analýzy</i> .....	58
3.4.3	<i>Výber vhodnej stratégie podnikateľa</i> .....	59
<b>4</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENIA</b> .....	<b>60</b>
4.1	DOPORUČENIA TÝKAJÚCE SA RIADENIA POHĽADÁVOK.....	60
4.2	DOPORUČENIA TÝKAJÚCE SA SEGMENTU KLIENTOV .....	60
4.3	DOPORUČENIA TÝKAJÚCE SA ROZŠÍRENIA VOZOVÉHO PARKU .....	61
4.4	DOPORUČENIA TÝKAJÚCE SA REKLAMY .....	62
4.5	ĎALŠIE DOPORUČENIA.....	62
<b>5</b>	<b>ZÁVER</b> .....	<b>63</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY</b> .....	<b>64</b>
	ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	PRÍLOHY	

# 1 ÚVOD

Svetová ekonomika súčasnosti vykazuje turbulentný charakter. Finančný systém prežíva hlbokú krízu, komoditný trh je cenovo nestabilný, medzinárodný obchod v nerovnováhe. Tieto aspekty predstavujú riziko jej ďalšieho vývoja.

Súčasná situácia stavia viacero otázok. Jednou z najdôležitejších je, či sa jedná iba o bežnú krízu ako súčasť cyklického vývoja trhovej ekonomiky, alebo ide o zlyhanie systému.

Za významné príčiny vzniknutej situácie sa považuje globálny charakter dnešného podnikania, tokov kapitálu, podceňovanie mravnosti, hodnôt, etiky. Neexistuje žiaden regulačný systém, ktorý by mohol včas zasiahnuť a napraviť prekročené hranice.

Globalizácia prináša okrem zdieľaných informácií, zdieľanej zodpovednosti, ktorá by mala byť prospešná pre všetkých zúčastnených i mnoho problémov. Globálny charakter podnikania znamená i zvýšený počet obchodných či iných sporov medzi podnikateľskými subjektmi, viac príležitostí k podvodu či inej protiprávnej činnosti na miestnej alebo medzinárodnej úrovni.

Ekonomika nemôže fungovať bez etickosti. Už v 30-tych rokoch minulého storočia Tomáš Baťa označil za následok hospodárskeho úpadku tzv. „mravnú biedu“. Tvrdil, že náprava nespočíva len v sanácii samotnými peniazmi, geniálnymi kombináciami kapitálu. Nevyhnutné sú morálne stanoviská k ľuďom, práci a verejnému majetku. Dnešná spoločnosť vyzdvihuje predovšetkým materiálnu spotrebu a to za každú cenu.

V dôsledku globalizácie rastie potreba zmien ako vo veľkých, tak aj malých a stredných podnikoch. Vznikajú nové požiadavky na schopnosti a kvalifikáciu managementu i radových zamestnancov. Malé podniky buď rastú alebo zanikajú a súčasným fenoménom je ich zblížovanie či združovanie do väčších celkov tak, aby boli schopné vyrovnáť sa veľkým podnikom.

Prežitie a udržanie sa v globalizovanom podnikateľskom prostredí si vyžaduje byť konkurenčneschopným a vedieť si vytvoriť a hlavne udržať konkurenčné výhody. Rozdiel medzi produktivitou a efektivitou malých a stredných podnikov predstavuje základ ich konkurencieschopnosti. Problematika produktivity a efektivity úzko súvisí s inováciami

procesov a rozvojom ľudského kapitálu. Pokiaľ podniky nezačnú inovovať výrobky, technologické procesy, spôsob riadenia, nebudú vzdelávať svojich zamestnancov, nezvýšia svoju produktivitu, nestanú sa konkurencieschopnými.

Živnostníci, drobní podnikatelia či nezávislí profesionáli majú počas krízy oproti firmám určité výhody. Ich podnikanie „na voľnej nohe“ je omnoho flexibilnejšie. Zásadné zmeny môžu uskutočniť v priebehu krátkeho času, čo je u väčšej firmy prakticky nereálne. Jednotlivci takisto nemajú vysoké fixné náklady, väčším firmám pri poklese obratu môže hroziť neschopnosť splácania úveru, vyplácania miezd. Pre týchto jednotlivcov je dôležité zaujímať sa o dianie v ekonomike a celej spoločnosti, aby mohli meniť svoje podnikanie tým správnym smerom.

Cieľom tejto diplomovej práce je zanalyzovať mieru dopadu hospodárskej krízy na drobného podnikateľa podnikajúceho v oblasti autodopravy. Dielčím cieľom je prevedenie analýzy makroprostredia, mezzoprostredia a mikroprostredia, v rámci ktorého podnikateľ pôsobí. Na základe takto prevedených analýz súčasného stavu bude navrhnutý postup pre zvýšenie konkurencieschopnosti podnikateľa.

Diplomová práca pozostáva z troch nosných častí. Prvá teoretická časť sa zameriava na priblíženie a objasnenie základných pojmov, princípov a metód súvisiacich s riešenou problematikou. V druhej praktickej časti bude nasledovať analýza súčasnej situácie podnikateľa za použitia strategickej analýzy. Zistené skutočnosti z týchto analýz budú podkladom pre poslednú časť diplomovej práce venovanú návrhom a doporučeniam.

## 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA

Obsahom tejto kapitoly je vysvetlenie základných pojmov ako podnikanie, podnikateľ, podnik a podnikateľské prostredie, oboznámenie s definíciou malého a stredného podnikania. Podrobne sú popísané metódy a techniky, ktoré budú uplatnené pri analýze podnikateľského prostredia.

### 2.1 Podstata a postavenie podniku v trhovej ekonomike

#### 2.1.1 Podnikanie

Pojem podnikanie nemá len jeden jediný význam, je ich hneď niekoľko. Publikácia *Podnikání malé a střední firmy* [16; 15 s.] uvádza nasledujúce pojatia podnikania.

*Ekonomické pojatie* podnikania znamená zapojenie ekonomických zdrojov a súvisiacich aktivít tak, aby došlo k vytváraniu pridanej hodnoty.

*Psychologické pojatie* je zasa prostriedkom k dosiahnutiu seberealizácie.

*Business definícia* považuje za základ podnikania uspokojovanie potrieb iných ľudí.

*Právnické pojatie* vychádza z Obchodného zákonníka a uvádza, že podnikanie je sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, s cieľom dosiahnuť zisk.

*Sociologické pojatie* podnikania znamená tvorbu blahobytu pre všetky zúčastnené osoby.

Všetky druhy podnikania sa vyznačujú všeobecnými rysmi, medzi ktoré patrí cieľavedomá činnosť, prístupy spojené s iniciatívou a kreativitou, organizovanie a riadenie transformačných procesov, tvorba pridanej hodnoty, prevzatie a započítavanie rizika neúspechu, opakujúci sa a cyklický proces.

Jednotlivé druhy podnikania môžu byť realizované buď jednotlivcami alebo podnikateľskými jednotkami.

**Dôvody podnikania podľa publikácie *Podnikání malé a střední firmy* [16; 54 s.]**

1. Sebazáchovný prístup k podnikaniu – predstavuje poslednú nádej sebazáchovy pre nezamestnaných.



2. Romantický prístup k podnikaniu – je typický pre začínajúcich nadšencov a mladých ľudí.
3. Podnikateľ rozsievateľ – typ podnikateľa, ktorý hýri množstvom nápadov. Je však otázne, či sú v daných podmienkach vôbec realizovateľné.
4. Podnikanie skusmo – predstavuje súbežné podnikanie spolu s pracovným pomerom.
5. Rentierske podnikanie – podnikanie vlastníkov realít, ktorí nemusia mať záujem skutočne podnikat'.
6. Podnikanie vyslancov – začínajúci alebo i úspešní podnikatelia získavajú pozície na lokálnom, regionálnom či celoštátnom trhu.
7. Exkluzívne podnikanie – malá skupina podnikateľov – odborníkov, umelcov nastaví štandard služieb a produktov na vysokej úrovni.
8. Expanzívne podnikanie – podnikanie podložené nápadom a primeraným šťastím na dobu zahájenia podnikania.
9. Tiché podnikanie – tichý spoločník vystupuje ako veriteľ, ktorý požičal finančný kapitál a očakáva jeho zhodnotenie bez toho, aby sa podnikania sám zúčastnil.

Dôvodov k podnikaniu je veľa, záleží na samotnej osobnosti, čo ho k nemu privádza. Veľkým pozitívom je vyššia samostatnosť v rozhodovaní, no na druhej strane sa podnikanie spája s väčšou zodpovednosťou a množstvom požiadavkov, ktoré sú na osobu podnikateľa kladené.

## **Živnostenské podnikanie**

Podľa Živnostenského zákona č. 455/1991 v aktuálnom znení, sa živnosťou rozumie sústavná činnosť prevádzkovaná samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok ustanovených týmto zákonom. Živnostenský zákon využíva negatívne vymedzenie živnosti, tzn., že uvádza, čo živnosťou nie je.

### **Všeobecné podmienky prevádzkovania živnosti fyzickými osobami sú:**

- dosiahnutie veku 18 rokov,
- spôsobilosť k právnym úkonom,
- bezúhonnosť.

Osobitnou podmienkou prevádzkovania živnosti je odborná alebo iná spôsobilosť.

### Rozdelenie živností

**1. Ohlasovacie živnosti** - smú sa prevádzkovať na základe ohlásenia a po splnení určitých podmienok. Medzi tieto živnosti radíme podľa živnostenského zákona živnosti remeselné, viazané a voľné.

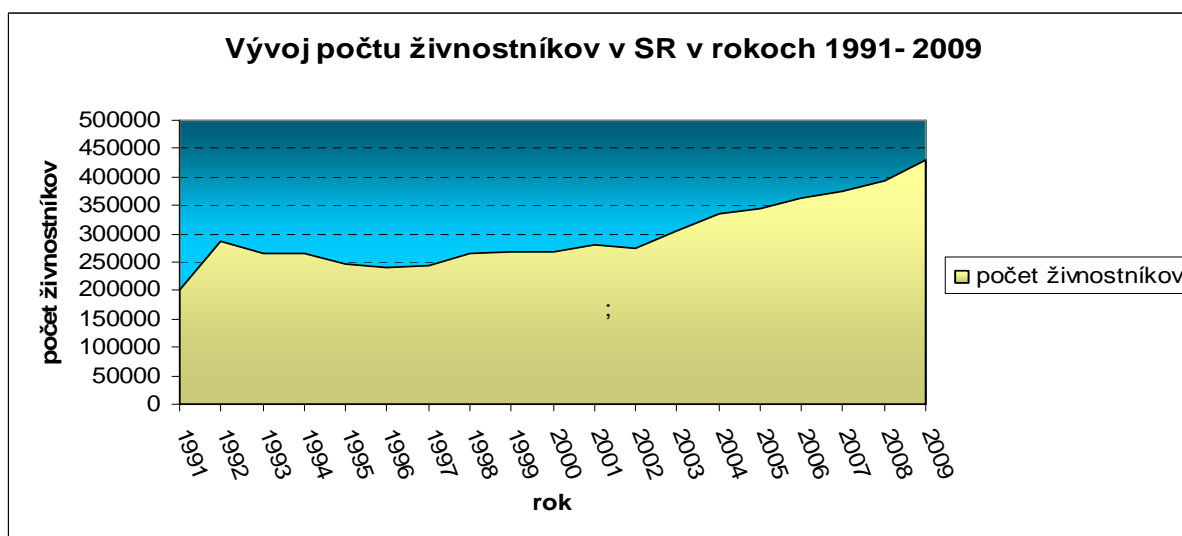
**2. Koncesované živnosti** – možné prevádzkovať len na základe koncesie.

Podľa predmetu podnikania sa živnosti delia na obchodné, výrobné a poskytujúce služby.

Pri začatí podnikateľskej činnosti fyzickou osobou je potrebné uskutočniť základné administratívne kroky. Prvým krokom je získanie živnostenského oprávnenia, ktoré vydáva Živnostenský úrad, ktorým je obvodný úrad. Ďalším krokom je prihlásenie sa v zdravotnej a sociálnej poisťovni a registrácia u správcu dane. Správu dane z príjmov vykonáva Daňový úrad.

Nasledujúci graf 2. 1 vyjadruje vývojovú tendenciu počtu živnostníkov v Slovenskej republike v rokoch 1991 – 2009. Je zjavné, že od roku 1991 sa ich počet neustále zvyšuje. Spôsobil to postupný zánik štátnych podnikov po roku 1989, ľudia prichádzali o prácu a hľadali nové riešenie vo forme živnostenského podnikania. Takisto mnohé podniky ukončovali pracovný pomer so zamestnancami, ktorí sa k nim potom vrátili ako externí dodávatelia so živnostenským listom.

**Graf 2. 1 Vývoj počtu živnostníkov v rokoch 1991 – 2009.**



**Zdroj:** Národná agentúra pre rozvoj MSP. Správa o stave MSP v SR v rokoch 1991 - 2009.

I v roku 2009 dochádza k zvyšovaniu ich počtu, čo spôsobuje hospodárska kríza a s ňou súvisiace masové prepúšťanie, nárast počtu živnostníkov z radov nezamestnaných je podľa štatistického úradu o 37 500 osôb [24].

### 2.1.2 Podnikateľ

Podnikateľom je osoba, ktorá podstupuje riziko súvisiace s podnikaním. Je schopná rozpoznať podnikateľské príležitosti a predstavuje iniciátora a nositeľa podnikania. Osobu podnikateľa takisto vymedzuje zákon. Podľa obchodného zákonníka<sup>1</sup> je podnikateľom:

1. osoba zapísaná v obchodnom registri,
2. osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,
3. osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov,
4. fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.

#### Všeobecné rysy podnikateľa podľa Vebera [16; 59 s.]

**Aspekt dlhodobosti** – podnikateľské aktivity sú relatívne dlhodobé.

**Podnikavosť** – schopnosť podnikateľa presadiť svoj podnikateľský zámer do praxe.

**Motivácia** – musí existovať dôvod k tomu, aby podnikateľ začal podnikat' a dosahoval úspech.

**Iniciatíva, aktivita** – ak chce byť podnikateľ úspešný, nemôže byť pasívny.

**Podstupovanie rizika** – súvisí so súčasným turbulentným a chaotickým prostredím, ktoré je typické pre súčasnú etapu spoločenského a hospodárskeho vývoja.

**Dobrý zdravotný stav** – fyzický ako aj psychický.

Profil podnikateľa tvoria činnosti, ktoré sú spojené s invenciou, aktivitou podnikateľa, neobídu sa bez rizík a mali by smerovať k naplneniu určitého cieľa či zámeru.

### 2.1.3 Podnik a jeho typológia

Podnik je jedným zo základných subjektov podnikania so svojimi typickými znakmi a vlastnosťami. Jeho postavenie závisí na vzájomných vzťahoch s jeho okolím. Podnikateľské

---

<sup>1</sup> Zákon č. 513/1991 Zb. z 5. novembra 1991 Obchodný zákonník v aktuálnom znení. Hlava I, Základné ustanovenia, § 2.

aktivity podniku sú orientované na cieľ. Životný cyklus podniku časovo ohraničuje jeho existenciu.

Podnik má i svoje právnické vymedzenie podľa obchodného zákonníka, podľa ktorého sa ním rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.

Podniky existujú v trhovej ekonomike preto, aby mohli vyrábať a distribuovať výrobky, poskytovať služby zákazníkom a slúžiť všetkým, ktorí sú spojení s vývojom podniku.

### **Typológia podniku**

Podniky možno členiť z viacerých hľadísk. Podľa Grublovej [3; 27 s.] sa podniky členia podľa právnej formy, sektoru národného hospodárstva, hospodárskeho odvetvia, veľkosti, podľa ziskovosti či rozsahu pôsobnosti.

### **Podniky podľa právnej formy**

#### **1. Fyzické osoby**

- a. Súkromní podnikatelia
- b. Živnostníci, ktorí podnikajú podľa zákona č. 455/1991 Zb. v aktuálnom znení.
- c. Samostatne hospodáriaci roľníci podnikajúci podľa zákona č. 210/1991 Zb. v aktuálnom znení.
- d. Fyzické osoby prevádzkujúce podnikateľskú činnosť podľa zvláštnych predpisov

#### **2. Obchodné spoločnosti**

- a. Osobné
- b. Kapitálové

#### **3. Družstvá**

#### **4. Štátne podniky**

### **Podniky podľa sektoru národného hospodárstva**

Podniky radíme do primárneho sektora, do ktorého radíme poľnohospodárstvo, lesníctvo a ťažobný priemysel. Sekundárny sektor zahŕňa odvetvie spracovateľského

priemyslu. Terciárny sektor zahŕňa podniky poskytujúce služby a relatívne novým sektorom je kvartálny sektor, do ktorého radíme podniky venujúce sa výskumu a vývoju.

### **Podniky podľa hospodárskych odvetví**

Toto triedenie podnikov vychádza z tzv. klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev. 2.<sup>2</sup>, ktorá usporadúva základné ekonomické činnosti prostredníctvom kódov do jednotlivých skupín a k nim potom možno priradiť jednotlivé podniky. Napr. kód 4941 prislúcha Nákladnej cestnej doprave, kód 4942 Sťahovacím službám [23].

### **Podniky podľa veľkosti**

V rámci tohto členenia existujú ešte ďalšie kritéria, podľa ktorých možno typologizovať podniky podľa ich veľkosti. Najčastejším kritériom je počet zamestnancov, ale môže to byť i objem výroby, tržieb, výška zisku a pod.

Štatistický úrad uvádza pre svoje potreby členenie podnikov podľa veľkostných skupín [23], a to:

- a. malé podniky = 10 - 49 zamestnancov
- b. stredné podniky = 50 - 249 zamestnancov
- c. veľké podniky = 250 a viac zamestnancov

### **Podniky podľa ziskovosti**

Toto členenie nesúvisí s tým, či podniky dosahujú alebo nedosahujú zisk, ale s tým, aký je ich účel a cieľ. Napr. bytové družstvá, niektoré štátne podniky nie sú zamerané na dosahovanie zisku. Podľa ziskovosti teda delíme podniky na:

- a. Ziskové
- b. Neziskové

V tejto diplomovej práci bude analyzovaný podnikateľ zaradený podľa právnej formy medzi živnostníkov, podľa počtu zamestnancov medzi malé podniky, podľa definície MSP ako drobný (mikro) podnik a podľa typológie MSP podľa obchodného zákonníka ako fyzická osoba podnikajúca na základe živnostenského oprávnenia.

---

<sup>2</sup> Predchádzajúca slovenská verzia tejto klasifikácie bola verejnosti známa pod názvom Štatistická odvetvová klasifikácia ekonomických činností, alebo pod skratkou OKEČ.

## 2.2 Definícia malého a stredného podnikania

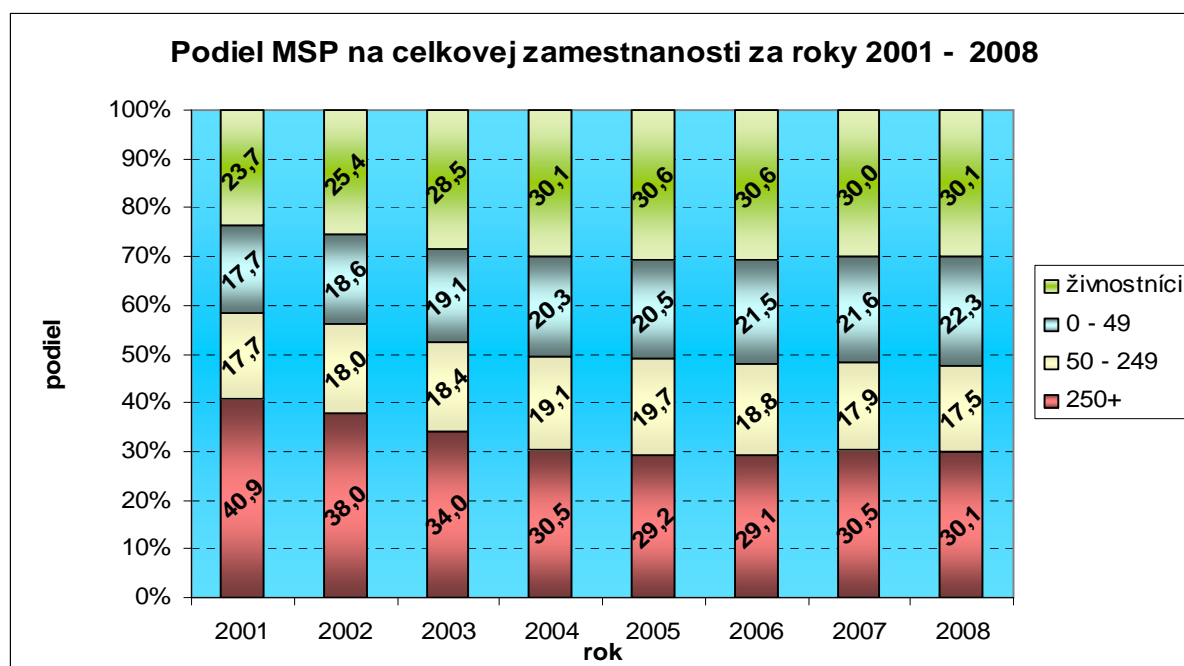
Malé a stredné podniky sú najpočetnejšou skupinou v rámci štruktúry všetkých podnikov. Podľa údajov Európskeho štatistického úradu Eurostat MSP v hospodárstve EÚ predstavujú 99,8 % všetkých európskych podnikov, 67,1 % pracovných miest v súkromnom sektore a viac ako 80 % zamestnanosti v niektorých priemyselných odvetviach napr. kovovýroba, stavebníctvo, nábytkárstvo. Významne prispievajú k tvorbe konkurenčného prostredia v ekonomike danej krajiny a ku štrukturálnym zmenám podnikateľských subjektov v závislosti na odbyte domáceho a zahraničného trhu [16; 20 s.]. Sú veľmi dôležité pre rozvoj slovenskej ekonomiky.

Nasledujúci graf vyjadruje podiel MSP na celkovej zamestnanosti v rámci Slovenskej republiky za roky 2001 až 2008.

Z grafu možno vyčítať, že od roku 2001 klesá podiel zamestnanosti veľkých firiem s počtom zamestnancov nad 250. Podiel poklesol zo 40,9 % za rok 2001 na 30,1 % v roku 2008. Naopak podiel MSP na zamestnanosti od roku 2001 stúpa. Zatiaľ čo v roku 2001 to bolo 59,1 %, v roku 2008 je tento podiel už 69,9 % [24].

Z tohto trendu možno vidieť, akú významnú úlohu zohráva malé a stredné podnikanie v ekonomike.

**Graf 2. 2 Podiel MSP na celkovej zamestnanosti za roky 2001 – 2008.**



**Zdroj:** Národná agentúra pre rozvoj MSP. Správa o stave MSP v SR v roku 2008.

Malé a stredné podniky väčšinou nevlastnia zahraničné subjekty. Výsledky podnikania zostávajú v regióne, v ktorom pôsobia a prispievajú k jeho rozvoju.

Tieto podniky majú svoje pozitíva, prednosti, no samozrejme i určité nedostatky. Menovanie pozitív a negatív malého a stredného podnikania, ktoré uvádza vo svojej publikácii Podnikání malé a střední firmy [16]:

Prednosti malých a stredných podnikov:

- orientácia na lokálny trh,
- špecifický sortiment,
- pružná reakcia na zmenu dopytu,
- jednoduchá organizačná štruktúra,
- osobný vzťah k zamestnancom, dodávateľom a zákazníkom.

Nedostatky malých a stredných podnikov:

- obmedzené finančné zdroje,
- vyššie náklady a riziko,
- nízka konkurenčná schopnosť,
- vysoká intenzita práce vlastníka,
- krátky životný cyklus.

### 2.2.1 Typológia MSP za účelom ich podpory v rámci EÚ

Drobný, malý a stredný podnik možno charakterizovať podľa troch všeobecných kritérií, ktorými sú počet zamestnancov, ekonomické kritériá (zisk, obrat, aktíva) a nezávislosť. Nasledujúca tabuľka 2.1 uvádza kategorizáciu malých a stredných podnikov podľa ekonomických kritérií – ročného obratu a aktív a podľa počtu zamestnancov.

**Tabuľka 2. 1 Definícia malých a stredných podnikov.**

Kategória podnikov	Počet zamestnancov (menej než)	Obrat	Rozvaha
Stredný	< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR
Malý	< 50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
Drobný (mikro)	< 10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR

Zdroj: JÁČ, I. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2005. 12. s. ISBN 80-251-0853-8.

Definícia malých a stredných podnikov uvedená v tabuľke 2. 1 je vytvorená za účelom podpory týchto podnikov v rámci Európskej únie. Má zlepšiť podnikateľské prostredie v EÚ, najmä uľahčiť prístup podnikateľov ku kapitálu vo všetkých fázach ich pôsobnosti.

Kritérium nezávislosti podľa Rydvalovej [12] pre členenie malých a stredných podnikov je pomerne novým a radí podniky do troch skupín:

1. **Prepojené podniky** – jeden podnik je vlastníkom väčšiny kapitálu či hlasovacích práv v podniku druhom.
2. **Partnerské podniky** - jeden z podnikov je materský a vlastní viac než 25 % kapitálu či hlasovacích práv v dcérskom podniku. Napr. verejné investičné spoločnosti, vysoké školy, fondy regionálneho rozvoja a pod.
3. **Nezávislé podniky** – sú samostatné. Patria sem podniky, ktoré nespĺňajú vyššie uvedené kritériá nezávislosti.

Možnosti a podmienky podpory podnikateľov upravujú v rámci Slovenskej republiky podľa Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania predovšetkým zákony v ich aktuálnom znení:

- Zákon č. 530/2003 Z. z. o obchodnom registri,
- Zákon č. 455/1991 Z. z. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon),
- Zákon č. 231/1999 Z. z. o štátnej pomoci,
- Zákon č. 503/2001 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja,
- Zákon č. 561/2007 Z. z. o investičnej pomoci a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- Zákon č. 136/2001 Z. z. o ochrane hospodárskej súťaže,
- Zákon č. 40/1964 Z. z., Občiansky zákonník,
- Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov,
- Zákon č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady,
- Zákon č. 511/1992 Z. z. o správe daní a poplatkov a o zmenách v sústave územných finančných orgánov v znení neskorších predpisov a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- Zákon č. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení a o zmene a doplnení zákona č. 95/2002 Z. z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- Zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení,



- Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce,
- Zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a ďalšie.

### 2.2.2 Typológia MSP podľa obchodného zákonníka

Podľa obchodného zákonníka č. 513/1991 Zb. z. v aktuálnom znení, je malé a stredné podnikanie sústavná činnosť vykonávaná samostatne malým a stredným podnikateľom, vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť s cieľom dosiahnuť zisk. Za podnikateľa sa považuje:

- fyzická osoba podnikajúca na základe živnostenského oprávnenia,
- fyzická osoba podnikajúca na základe osobitného predpisu,
- fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a ktorá sa zapisuje do evidencie podľa osobitných predpisov,
- združenie fyzických osôb.

### 2.2.3 Typológia MSP podľa konvencií OECD

Podľa publikácie Synka [14] sú malé a stredné podniky vymedzené podľa konvencie OECD na mikropodniky, veľmi malé podniky, malé podniky a stredné podniky. Počet zamestnancov jednotlivých podnikov uvádza tabuľka 2. 2.

**Tabuľka 2. 2 Typológia MSP podľa konvencie OECD z r. 1995.**

Druh podniku	Počet zamestnancov
Mikropodniky	1 – 4
Veľmi malé podniky	5 – 19
Malé podniky	20 – 99
Stredné podniky	100 - 500

**Zdroj:** SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 364. s. ISBN 80-7179-736-7

Malé a stredné podniky možno členiť i podľa zákona o účtovníctve, z hľadiska funkcie systému a pod.

## 2.3 Podnikateľské prostredie

Podnikateľským prostredím sa podľa Ludvíka [7] rozumie súhrn významných vplyvov, ktoré pôsobia na podnikateľa, podnik a podnikanie. Súčasťou podnikateľského prostredia sú ekonomické a prírodné zložky, ako aj zložky nehmotného prostredia, medzi ktoré patrí kultúra, právo, vedecké poznatky. Podnikateľské prostredie sa delí na vnútorné (mikropodnikateľské) a vonkajšie, pričom vonkajšie (externé) prostredie má dve vrstvy označené ako makropodnikateľské prostredie a mezzopodnikateľské prostredie.

### Makropodnikateľské prostredie

Na makropodnikateľské prostredie pôsobia faktory, ktoré vznikajú mimo podniku, tzn. že podnik ich nemôže ovplyvňovať, svojím rozhodovaním má však možnosť na ne reagovať a pripraviť sa na niektoré potenciálne alternatívy.

Medzi faktory makropodnikateľského prostredia patria [7; 24 – 25 s.]:

- rast/pokles výkonu ekonomiky,
- rast/pokles inflácie,
- rast/pokles zamestnanosti,
- udržanie alebo narušenie vyrovnanosti štátneho rozpočtu,
- upevňovanie alebo narušenie politickej stability a ďalších mimoekonomických parametrov zeme, skupiny zemí,
- reziduálny faktor označujúci ostatné vplyvy makrocharakteru.

### Mezzopodnikateľské prostredie

Toto prostredie je spojené s existenciou konkrétne vecných regionálnych, mikroregionálnych a lokálnych faktorov.

Mezzopodnikateľské okolie úzko súvisí s malými a strednými podnikmi. Znamená pre nich každodenný reálny kontakt s prostredím, v ktorom uskutočňujú svoju činnosť. Malé a stredné podniky sú s týmto prostredím zrastené. Veľké (globálne) podniky sa môžu zaujímať i o viac mezzopriestorov naraz a sú schopné ich pretvárať k svojmu obrazu.

Medzi faktory mezzopodnikateľského prostredia patria [7; 25 s.]:

- prírodne ekologické prvky,
- technická a dopravná infraštruktúra,

- všeobecná a ekonomická kultúra (vzdelanosť, kultúrnosť obyvateľstva),
- ekonomická a podnikateľská infraštruktúra,
- pilotné podnikateľské subjekty, resp. iné subjekty, ktoré za sebou strhávajú iné subjekty a ovplyvňujú podnikateľské prostredie,
- reziduálny faktor – ostatné vplyvy mezzocharakteru (napr. sociálna infraštruktúra).

## **Mikropodnikateľské prostredie**

Toto prostredie je vymedzené klímou, kultúrou a inými znakmi, ktoré vytvárajú v podniku pre jednotlivé subjekty v podniku pracovné, prevádzkové, resp. životné prostredie. Mikropodnikateľské prostredie vypovedá a zrelosti osobnosti (identite a integrite) podniku. Veľké podniky sa tejto problematike venujú pravidelne, malé a stredné podniky len občas.

Medzi faktory mikropodnikateľského prostredia podľa Ludvíka [7; 26 s.] patrí:

- umenie vlastniť, resp. harmonizovať vlastnícke podnikateľské portfólio,
- umenie viesť ľudí, čiže vyvíjať vzťahy medzi vlastníckmi a manažérmi, manažérmi a ich podriadenými a pod.,
- umenie uspokojovať potreby, tzn. vedieť prepojiť marketingovú filozofiu s podnikom,
- umenie komunikovať s makroprostredím a mezzoprostredím vrátane mimoeconomických aktivít,
- umenie formulovať podnikateľskú filozofiu,
- reziduálny faktor zahrňujúci ostatné faktory mikroprostredia.

### **2.3.1 Podnikateľské prostredie a nové trendy v podnikaní**

Súčasný podnikateľský prostredie ovplyvňuje existencia megatrendov charakteristická pre 21. storočie. Medzi tieto megatrendy podľa Ludvíka [7] radíme:

- silnejšia globalizácia javov a procesov, tzv. globálna ekonomika. V rámci tejto ekonomiky dochádza k tvorbe celosvetových komunikačných vzťahov,
- rast produktivity práce, tzv. produktívna ekonomika. Práca a ľudia sú ovplyvňovaní počítačmi, robotikou, chémiou, biológiou, výrazný je rozvoj virtuálnych firiem,
- harmonizácia kultúr, tzv. sociologická ekonomika. Dochádza k riešeniu vzťahov a rozporov medzi rôznymi kultúrami,

- intelektualizácia procesov, tzv. znalostná ekonomika. Orientuje sa na subjekty, ktoré disponujú znalosťami a invenciami, čoraz väčšiu úlohu zohráva duševná práca,
- svetové informačné a komunikačné siete, tzv. digitálna a sieťová ekonomika,
- emancipácia človeka, tzv. oslobodená ekonomika.

V blízkej budúcnosti sa očakáva výrazné obmedzenie materiálnej výroby, zvýši sa dôležitosť intelektuálnych činností. Predpokladá sa, že dôjde k zintenzívneniu konkurencie a rýchlemu rozvoju technického a technologického pokroku. Kapitál bude nahradený umom.

### **2.3.2 Metódy a techniky uplatnené v práci**

V diplomovej práci budú uplatnené metódy a techniky slúžiace k analýze makropodnikateľského, mezzopodnikateľského a mikropodnikateľského prostredia.

K analýze makropodnikateľského prostredia možno použiť PEST analýzu, ďalšie odvodené analýzy ako napr. SLEPT, SLEPTE, STEP, PESTLE či metódu 4C. V práci bude použitá PEST analýza.

#### **PEST analýza**

Úlohou tejto analýzy je identifikácia oblastí, ktorých zmena by mohla mať výrazný dopad na podnik. Zároveň sa zameriava na odhad zmien, ktoré by sa mohli v týchto oblastiach vyskytnúť. Tieto zmeny môžu mať významný vplyv na zmenu konkurenčnej pozície podniku na trhu. Faktory PEST analýzy, na ktoré sa zameriava, spracované podľa Šuleňa [15].

**Politické a legislatívne faktory** – stabilita národnej a zahraničnej politickej situácie, členstvo krajiny v Európskej únii, v zónach voľného obchodu, existencia daňových zákonov, regulácií, ochrany životného prostredia, zamestnancov či spotrebiteľov, tvorba antimonopolných opatrení a pod.

**Ekonomické faktory** – charakterizujú stav ekonomiky, v ktorej sa podnik nachádza. Patrí tu hospodársky rast, úroková miera, miera inflácie, miera nezamestnanosti, výmenný kurz, priemerná mzda, vývoj cien atd. Je dôležité nezabúdať i na vplyv medzinárodnej ekonomickej situácie.

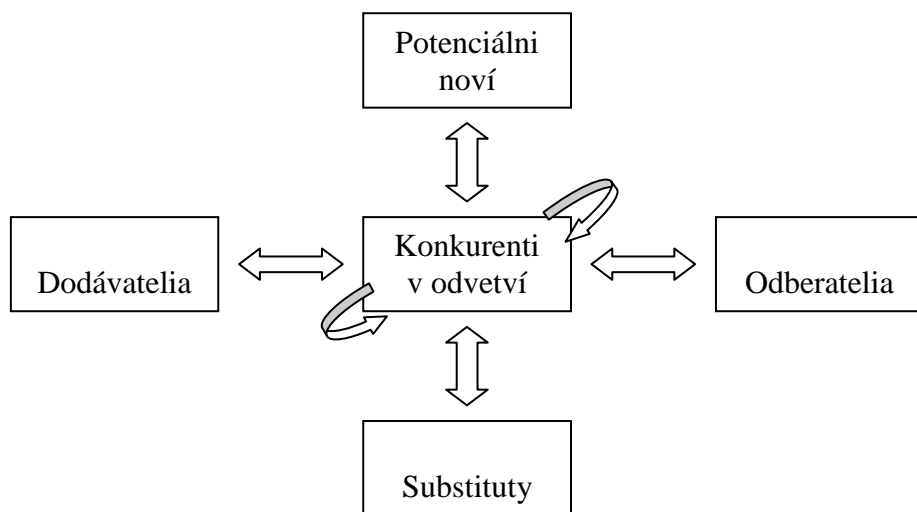
**Sociálne a demografické faktory** – medzi ne radíme vplyv ochrany životného prostredia, pracovnej sily, mobility populácie, priemerného veku a rastu populácie, životný štýl obyvateľov a ich životnú úroveň a úroveň vzdelania a pod. Sledovanie a odhad trendov v sociálnej oblasti môže výrazne prispieť k zlepšeniu konkurenčnej pozície podniku na trhu a v jeho boji o zákazníka.

**Technické a technologické faktory** – oblasť techniky a technológie značne ovplyvňuje inovačnú schopnosť podniku. Technologické zmeny výrazne menia i okolie podniku. Medzi tieto faktory radíme úroveň vládnej podpory výskumu a vývoja, technologickú úroveň podniku, rýchlosť zastarania, nové objavy atd.

Metóda 4C je zasa zameraná na analýzu faktorov globalizácie, jej cieľom je podnietiť manažérov, aby sa zameriavali i na širšie faktory a ich vzájomné súvislosti, a stali sa tak vnímavejšími k hrozbám a príležitostiam, ktoré vznikajú v okolí podniku.

K analýze mezzopodnikateľského prostredia bude použitý **Porterov päťfaktorový model konkurenčných síl** znázornený na obrázku 2. 1. Tento model určuje stav konkurencie v odvetví, ktorý závisí na pôsobení piatich základných síl [11; 23 s.]:

- konkurenti v odvetví (podniky, ktoré si konkurujú),
- potenciálni novo-vstupujúci konkurenti,
- dodávatelia dodávajúci kľúčové vstupy,
- kupujúci, odberatelia či klienti (zákazníci),
- substituty (substitučné výrobky podnikov v iných odvetviach).



**Obrázok 2. 1 Porterov model 5 konkurenčných síl.** Zdroj: PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 23. str. ISBN 80-85605-12-0.

Spätné šípky tzv. smyčky umiestnené pri konkurentoch vo vnútri odvetvia predstavujú vzájomné pôsobenie medzi konkurentmi v danom odvetví.

Najznámejšou metódou hodnotenia vnútorného prostredia podniku je SWOT analýza.

### SWOT analýza

Je to komplexná metóda hodnotenia vnútorného prostredia podniku, predstavuje záver strategickej analýzy. Analyzuje vzájomné pôsobenie vnútorných a vonkajších faktorov.

Pre manažérov predstavuje základ pre hodnotenie súčasnej a budúcej pozície ich podniku (organizácie). Je možné ju použiť i pri analýze doterajšieho vývoja podniku, tzv. retrospektívna SWOT analýza.

Analýza označuje tie faktory, ktoré sú pre podnik zásadné a kľúčové. Na základe zistených faktorov môžu manažéri uvažovať o strategických alternatívach, ktoré sú pre danú situáciu najvhodnejšie. Konečný výsledok analýzy môže výrazne ovplyvniť budúce marketingové aktivity podniku. Mala by sa uskutočňovať pravidelne, aby dosiahnuté výsledky informovali o tom, či došlo ku zmene, a to buď k lepšiemu alebo k horšiemu, alebo či dané oblasti náhodou neprestali byť pre podnik významné.

SWOT analýza sa zameriava predovšetkým na výrobky alebo služby, samotné procesy, na zákazníkov, distribúciu, financie či riadenie.

SWOT analýza		Interná analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externá analýza	Príležitosti	<b>SO stratégia</b> Vývoj nových metód, ktoré sú vhodné pre rozvoj silných stránok podniku	<b>WO stratégia</b> Odstránenie slabín pre vznik nových príležitostí
	Hrozby	<b>ST stratégia</b> Použitie silných stránok pre zamedzenie hrozieb	<b>WT stratégia</b> Vývoj stratégií, vďaka ktorým je možné obmedziť hrozby, ohrozujúce naše slabé stránky

**Obrázok 2. 2 SWOT analýza.** Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K.. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006. 92. s. ISBN 80-7179-367-1.

Obrázok 2. 2 znázorňuje SWOT analýzu ako kombináciu štyroch nosných prvkov – príležitostí a hrozieb, silných a slabých stránok. Z obrázku je jasné, že do externej analýzy radíme analýzu príležitostí a hrozieb a do internej analýzy zasa analýzu silných a slabých stránok podniku.

Kombinácia štyroch nosných prvkov umožňuje vytvoriť množstvo vhodných stratégií pre podnik. Môže sa jednať o stratégie znázornené na obrázku 2. 2., čiže:

- **SO stratégiu** – stratégiu využitia,
- **WO stratégiu** – stratégiu hľadania,
- **ST stratégiu** – stratégiu konfrontácie,
- **WT stratégiu** – stratégiu vyhýbania.

### **Analýza príležitostí a hrozieb (externá analýza)**

Dedouchová [2] uvádza nasledovný zoznam príležitostí pre podnik:

- neexistencia domácej alebo zahraničnej konkurencie,
- záujem zahraničných investorov,
- moderné trendy v technológiách krajiny,
- možnosť vstupu na nové trhy,
- využitie dopytu potenciálnych zákazníkov.

Hrozbami pochádzajúcimi z vonkajšieho prostredia sú napr.:

- kríza v národnom hospodárstve alebo vo svetovej ekonomike,
- vývoj politických vzťahov medzi štátmi,
- ochrannárske opatrenia iných regiónov a štátov,
- útlm daného podnikateľského odboru,
- vstup nových firiem do odvetvia.

Na základe analýzy príležitostí a hrozieb možno vytvoriť maticu príležitostí, v ktorej sa pomeruje pravdepodobnosť úspechu s príťažlivosťou a maticu hrozieb, v rámci ktorej sa pomeruje pravdepodobnosť výskytu so závažnosťou.

### **Analýza silných a slabých stránok (interná analýza)**

K silným stránkam podľa Dedouchovej [2] patria:

- schopný management,

- vlastná originálna kvalitná technológia a výnimočnosť produktu,
- efektívne využívanie všetkých zdrojov,
- dobré meno firmy, ktoré je v povedomí verejnosti,
- uznanie vodcovskej pozície na trhu.

Slabými stránkami podniku môžu byť napr.:

- nevyužívanie kapacít,
- nekompetentnosť managementu,
- zaostávanie vo výskume a vývoji,
- slabá pozícia na trhu,
- vysoké náklady v porovnaní s konkurenciou.

Z internej analýzy resp. analýzy silných a slabých stránok možno vytvoriť maticu závažnosti a výkonnosti. V prípade nízkej výkonnosti a závažnosti sa jedná o málo dôležité faktory pre budúcnosť podniku. Nízka výkonnosť a vysoká závažnosť znamená, že faktory potrebujú výkonnostne posilniť. Vysoká výkonnosť a nízka závažnosť predstavuje faktory s nízkou dôležitosťou a výraznou silou podniku. Vysoká výkonnosť i závažnosť si vyžaduje sústredenie sa na udržanie najdôležitejších faktorov.

Záverečný prehľad výsledkov SWOT analýzy slúži pre pochopenie vzájomnej súvislosti jednotlivých faktorov, pre rozhodnutie ako využiť jednotlivé elementy, ktoré z nich eliminovať, aké veľké úsilie treba pre tento účel vynaložiť a aké kroky podniknúť.

K hodnoteniu vnútorného prostredia podniku možno použiť i mnohé ďalšie metódy ako napr. analýzu podniku (faktory technického rozvoja, marketingové a distribučné faktory, faktory podnikových a pracovných zdrojov, finančné a rozpočtové faktory atd.), finančnú analýzu, analýzu hodnotového reťazca, MC Kinseyho Model 7S, Kauzálny model Burkeho a Litwina a pod.



### 2.3.3 Metódy a techniky pre hodnotenie mikroregionálneho podnikateľského prostredia

Podľa Ludvíka [7] formovanie podnikateľského prostredia súvisí s vytváraním a rozvojom mikroregiónov. V dnešnej dobe rastie záujem o mikroregionálne podnikateľské prostredie. Príčinou je ekonomický tlak na malé obce, ktoré sa začali združovať.

Myšlienka mikroregiónov vedie k novému impulzu pre formovanie konkrétneho podnikateľského prostredia. Zvyšuje záujem obcí a poskytuje príležitosti k dosiahnutiu požadovaných zmien v oblasti zamestnanosti, vybavenosti sídiel, spoločenského života a pod., ktoré by samotné obce neboli schopné zrealizovať.

Samotná obec nedisponuje dostatkom finančných zdrojov, je pre ňu náročnejšie dosiahnuť podpory, dotácie od štátu či EÚ. Možnosťou, ako sa k týmto prostriedkom dostať, je vytvorenie mikroregiónu, postavenom na princípe spoločných rozvojových záujmov a rozvinutí miestnych zvláštností, individualít zúčastnených subjektov.

Z mikroregionálneho prostredia vyrastá mnoho malých firiem. Tieto firmy napomáhajú k ožiovaniu lokality, iniciujú základné prvky mikroregiónu a zžívajú sa s nimi.

Podstata konkurencie firiem spočíva podľa Mikoláše [8] v ich konkurencieschopnosti, ktorá je jednou z podôb podnikateľského potenciálu. Metódy a techniky je možné všeobecne rozdeliť na lokálne, globálne a totálne.

K odhaľovaniu potenciálu podnikateľského prostredia podľa Ludvíka [7] môžu dopomôcť nasledujúce metódy:

1. **analýza budúcich trendov a možností** – slúži pri zisťovaní budúcej potreby rozvoja mikroregiónu a podnikania v ňom.
2. **porovnávanie podnikateľského prostredia rôznych mikroregiónov** – posudzuje jednotlivé javy a faktory daného podnikateľského prostredia so situáciou v susednom alebo inom mikroregióne.
3. **benchmarking podnikateľského prostredia** – zameriava sa na zlepšovanie rozhodujúcich stránok podnikateľského prostredia.
4. **diagnóza podnikateľského prostredia** – zmyslom je vytvoriť dobrý obraz o potenciáli daného podnikateľského prostredia, o jeho prednostiach a slabínach, o možnostiach rozvoja a zlepšenia.

5. **prieskum podnikateľského prostredia** – zisťuje názory, pocity, postoje podnikateľských i nepodnikateľských subjektov mikroregionálneho prostredia na daný problém.
6. **analýza SWOT** – analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb mikroregionálneho prostredia.
7. **pasportizácia podnikateľského prostredia** – pasport podnikateľského prostredia má väčšinou tabuľkovú podobu a spracováva informácie o určitom priestore (lokalite, obci, mikroregióne). Obsahuje informácie týkajúce sa identifikácie záujmového územia (názov, časti), základných údajov (geografické, historické, technické), retrospektívnej charakteristiky (časové rady obyvateľov, plôch území), plôch podľa využitia (poľnohospodárska pôda, priemyselné plochy), štatistiky podnikania (počet firiem podľa odborov, veľkosť či forma podnikania), zoznamu najdôležitejších prevádzok a firiem, prehľadu žiaducich rozvojových odborov a činností v záujmovej zóne z pohľadu územných správcov, ekologických obmedzení podnikania, kultúrnych pamiatok a zariadení, chránených území, prírodných rezervácií a zvláštností obce, prehľadu služieb v záujmovej zóne.
8. **monitoring podnikateľského prostredia** – je to permanentná činnosť špecializovaných firiem zameraná na účelové sledovanie podnikateľského prostredia. Je založený na sledovaní a zhromažďovaní číselných údajov a ďalších informácií, ktoré sa následne spracovávajú. Vyhodnotí sa priebeh a výsledky sledovaných procesov tak, že sa použijú vopred určené ukazovatele a porovnávacie merítka. Na záver sa výsledky prezentujú.

V tejto práci bude z uvedených metód využitý benchmarking, diagnóza, pasportizácia a monitoring podnikateľského prostredia.

### 2.3.4 Podnikateľské riziko

Podnikanie je úzko spojené s existenciou podnikateľského rizika, je jeho neodmysliteľnou súčasťou. Predstavuje akési nebezpečie, že výsledky, ktoré budú dosiahnuté podnikaním sa môžu odlišovať od výsledkov, ktoré sa predpokladali. Podnikateľské riziko ovplyvňujú interné a externé faktory.

Medzi interné faktory podnikateľského rizika, ktoré vznikajú vo vnútri podniku, uvádza publikácia Podniková ekonomika [3] nasledujúce faktory:

- strategické chyby,
- problémy rastu podniku,
- nesolventnosť podniku,
- zlá organizačná štruktúra podniku,
- jednostranný výber odberateľov alebo dodávateľov,
- nízka produktivita,
- chybne nastavená cena.

Tieto faktory sa dajú ovplyvňovať, vyplývajú z osobnosti podnikateľa alebo manažéra, ktorí často podceňujú strategické riadenie.

Medzi externé faktory podnikateľského rizika, ktoré vznikajú mimo podniku a nedajú sa ovplyvniť patria podľa Grublovej [3] faktory:

- politické, finančné a menové,
- právne a daňové, sociálne,
- nástup konkurencie (nové produkty, nižšie náklady, nižšie ceny, dumpingové<sup>3</sup> praktiky zahraničnej konkurencie),
- ekonomická recesia v odvetví,
- nesolventnosť odberateľov,
- strata dodávateľa a pod.

Podnikateľ môže byť k riziku averzný, vyhýba sa mu, môže mať neutrálny postoj k riziku a nevyhľadáva ho alebo sa vyznačuje sklonom k riziku, toto riziko vyhľadáva.

### **2.3.5 Konkurencieschopnosť podniku**

Konkurencieschopnosť podniku je premietnutá do jeho výkonnosti, či finančnej úspešnosti. Je zapríčinená rôznymi faktormi, ktoré je možné v rámci podniku identifikovať a kvalitatívne popísať. Je možné definovať ju ako vlastnosť, ktorá podnikateľskému subjektu dovoľuje uspieť v súťaži s inými podnikateľskými subjektmi [10]. Uspieť na trhu môže len ten, kto vie danú konkurenčnú výhodu uplatniť a získať tak prevahu nad svojimi konkurentmi.

---

<sup>3</sup> Dumping – predaj vyvážaného tovaru za hranicami lacnejšie, než v zemi, kde bol vyrobený. Ide často o predaj tovaru za hranicami so stratou (pod hranicou výrobných nákladov).

Konkurencieschopnosť podniku súvisí s jeho víziou, od ktorej sa odvíja podnikateľská stratégia.

Cieľom Európskej únie je zlepšovať podnikateľské prostredie v jednotlivých regiónoch, čo umožní zvýšenie konkurencieschopnosti individuálnych podnikov, predovšetkým malých a stredných, na európskej úrovni, či dokonca celosvetovej. Činí tak prostredníctvom rôznych programov podpory, z ktorých môžu jednotlivé členské štáty čerpať prostriedky, napr. programy Inovácie, Úspory energie a Obnoviteľné zdroje energie, Prosperita, Doprava, Školiace strediská a pod.

## 2.4 Hospodársky cyklus

Czesaný [1] popisuje hospodársky cyklus ako súbor výkyvov agregátnej ekonomickej aktivity aproximovanej hrubým domácim produktom v reálnom vyjadrení. Zahŕňa v sebe vzostupné a zostupné fázy ekonomickej aktivity a vyjadruje opakovateľnosť sekvencií jeho jednotlivých fáz, ktoré však nemajú periodickú povahu.

Hospodársky cyklus je postupnosť štyroch fáz, a to dno, expanzia, vrchol a kontrakcia. Priebeh týchto fáz zachytáva vývoj reálneho produktu v čase.

**Dno** hospodárskeho cyklu predstavuje fázu, v rámci ktorej hospodárska aktivita a reálny produkt spomalí alebo poklesne na svoju najnižšiu úroveň. Ak pokles hospodárskej aktivity trvá dlhšiu dobu a je veľmi prudký, hovoríme o depresii. Pre fázu dna sú charakteristické nevyužité kapacity, zvýšená miera nezamestnanosti a nízka úroveň spotrebiteľského a investičného dopytu. Zisky firiem sú nízke alebo záporné. Očakávania do budúcnosti sú pesimistické a firmy nie sú ochotné podstupovať riziká spojené s uskutočnením nových investičných projektov.

**Expanzia** (oživenie, konjunktúra, rast) nasleduje po fáze dna. Je spojená so znižovaním miery nezamestnanosti, nahradzovaním opotrebovaného kapitálu, rastom spotrebiteľského dopytu a optimistickými očakávaniami týkajúcimi sa vývoja ekonomiky. Začínajú sa realizovať investičné projekty, ktoré sa vo fáze dna zdali byť rizikovými. Rastie agregátny dopyt, rozširuje sa produkcia, využívajú sa kapacity. Fáza expanzie predstavuje i rast nákladov, ku ktorým patrí napr. rast výdavkov firiem na získavanie ďalších výrobných faktorov.

**Vrchol** je fázou, v rámci ktorej sa ekonomická aktivita nachádza na dočasne najvyššej úrovni. Kapacity ekonomiky sú plne či nadmerne využité, objavuje sa nedostatok pracovnej sily. Miera investícií je vysoká, pôsobí na znižovanie úspor a vzniku nedostatku finančných fondov. Relatívne prebytočný dopyt sa rozširuje na väčšinu trhov, dôsledkom čoho je všeobecný rast cien. Vrchol predstavuje horný bod obratu, za ktorým prechádza ekonomika do zostupnej fázy.

**Kontrakcia** (zostupná fáza, pokles, spomalenie, prepád, recesia) znamená spomalenie rastu či pokles hrubého domáceho produktu a jeho zložiek. Domácnosti znižujú svoju spotrebu, podniky znižujú svoje investície do budov a zariadení, dochádza k útlmu priemyslu, stavebníctva, niektorých druhov služieb. Zvyšuje sa miera nezamestnanosti, klesá dopyt po surovinách, mzdy a ceny rastú pomalšie. Oslabenie hospodárskej činnosti znamená znížený dopyt po úveroch, čo spôsobuje pokles úrokových sadzieb. Podniky sa dostávajú do finančných ťažkostí, klesajú ich zisky, investície neprinášajú očakávané výnosy. Takisto rastie deficit verejných rozpočtov. Kontrakcia môže prispieť i k vyčisteniu trhov od neefektívnych či málo efektívnych firiem. Po tom, čo ekonomika dosiahne na dno, začína nový cyklus.

### **2.4.1 Príčiny spôsobujúce hospodársky cyklus**

Existuje mnoho teórií, prečo dochádza k hospodárskym cyklom. Dôvody striedania období hospodárskych rastov a období hospodárskych stagnácií či dokonca recesií možno podľa Czesaného [1] zhrnúť do niekoľkých základných príčin:

#### **1. Šoky zo strany dopytu**

Súvisia s hospodárskou expanziou. Príliv peňazí vyvolá na určitú dobu ekonomický rozmach (hospodársky rast), ktorý je následne vystriedaný ekonomickým pesimizmom, čiže recesiou. Hospodársku nestabilitu môže vyvolať svojim správaním i samotná centrálna banka, ktorá môže napr. na základe nepresných informácií rozhodnúť nesprávne o zvýšení alebo znížení úrokových sadzieb.

Hospodársku nestabilitu môžu spôsobiť i samotní spotrebitelia svojou premenlivou ekonomickou náladou. Na určitú dobu podľahnú ekonomickému pesimizmu z dôvodov budúcich negatívnych očakávaní a preto odkladajú svoju spotrebu do budúcnosti.

## 2. Šoky na strane ponuky

V dôsledku negatívnych vplyvov prírody a jej živlov môže dôjsť k zničeniu úrody, poškodeniu dôležitej infraštruktúry, pozastaveniu ťažby ropy. Vo všetkých týchto prípadoch dochádza k rastu výrobných nákladov a k šoku na strane ponuky.

## 3. Štrukturálne výkyvy

Súvisia s útlmom výroby v rámci jedného ekonomického odboru napr. hutníctva, textilného priemyslu na jednej strane a rastom výroby v inom odbore na strane druhej. V prípade silných väzieb regiónu na jeden druh výroby, u ktorého dôjde k útlmu, sa dostaví do tohto regiónu hospodárska recesia, tzn. Zvýši sa nezamestnanosť, klesnú mzdy i kúpna sila obyvateľstva daného regiónu.

### 2.4.2 Podstata finančných kríz

Medzinárodný menový fond definuje finančnú krízu ako prerastanie dôsledkov menovej či bankovej krízy do nepriaznivých efektov v reálnej ekonomike. Existuje niekoľko typov finančných kríz, a to menová, dlhová, banková a rozpočtová.

#### Príčiny a dôsledky finančných kríz

Finančné krízy majú v konečnom dôsledku podobné dopady v podobe negatívneho vplyvu na reálnu ekonomiku. Jedná sa predovšetkým o pokles HDP alebo jeho rastovej dynamiky, zníženie nezamestnanosti. Czesaný uvádza nasledovné príčiny a dôsledky:

**Chybná menová politika** – ktorá sa nezhoduje so systémom pevného menového kurzu.

**Finančná panika** – vzniká v prípade, keď začnú veritelia sťahovať svoje krátkodobé pôžičky od dlžníka.

**Stádový efekt** – súvisí s teóriou finančnej paniky, jeho následkom je rast volatility na trhoch.

**Sebanaplňujúci efekt** – znamená, že investori donútia vládu, aby opustila pevný menový kurz.

**Splasknutie špekulatívnej bubliny** – tá vzniká v prípade, ak špekulanti nakupujú finančné aktíva za cenu vyššiu než je ich skutočná hodnota v očakávaní budúcich kapitálových ziskov.

**Morálny hazard** – podcenenie rizika a spoľahnutie sa na pomoc štátu či medzinárodných inštitúcií.

Hlavnými rizikovými faktormi pre vznik finančnej krízy je nadmerná expanzívna fiškálna či menová politika, rizikové správanie sa bankového sektoru, ktorý nie je dostatočne regulovaný a nepodlieha dostatočnému bankovému dohľadu. Významným faktorom je takisto vonkajšia ekonomická nerovnováha, ktorá sa prejavuje deficitom bežného účtu platobnej bilancie, existencia fixného kurzu, ktorý oslabuje kurzové riziko a stimuluje príliv krátkodobého kapitálu zo zahraničia.

Finančná kríza má obvykle dopady do podnikovej sféry a to buď priamo alebo prostredníctvom bankovej krízy, do bankovej sféry (bankroty komerčných bánk, strata menových rezerv centrálnej banky), do reálnej ekonomiky v podobe rastu nezamestnanosti, poklesu HDP a životnej úrovne a do vývoja inflácie, platobnej bilancie a mnohých ďalších oblastí.

Z histórie ekonomického vývoja vyplýva, že krízy existujú už niekoľko storočí a že sa pravidelne opakujú. Kým v minulosti sa krízy opakovali v intervale okolo šesťdesiat rokov, tento posledný trval približne osemdesiat rokov.

Hospodársky cyklus prechádza v posledných rokoch fázou kontrakcie, čiže poklesu.

Hospodárska kríza neobišla ani Slovensko, zloženie jeho produkcie zameranej na automobilový priemysel jej príchod len oddialilo. Dno poklesu dosiahla slovenská ekonomika pravdepodobne v prvom štvrtroku 2009. V ďalších štvrtrokoch bol prepad nižší, no podľa analytikov sa recesia ešte nekončí, očakáva sa priebeh dvojitého V [30].

### 3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Obsahom tretej kapitoly je charakteristika drobného podnikateľa, zanalyzovanie podnikateľského prostredia, v ktorom pôsobí, prostredníctvom vybraných metód. Získané výsledky analýz sú podkladom pre návrh postupu, ako zvýšiť jeho konkurencieschopnosť.

#### 3.1 Charakteristika drobného podnikateľa

Vladimír Karabin začal podnikat' v oblasti autodopravy, prepravy nákladov v roku 1991. K tomuto kroku ho viedlo prepustenie zo zamestnania vo vtedajšom štátnom podniku Združená, kde pôsobil ako šofér nákladnej prepravy. V tomto období bolo bežné, že podniky ukončovali pracovný pomer so svojimi zamestnancami a v spolupráci s nimi naďalej pokračovali ako externí spolupracovníci podnikajúci na základe živnostenského oprávnenia. Tak isto učinil i Vladimír Karabin, ktorý pokračoval v spolupráci so Združenou ako externý zabezpečovateľ nákladnej prepravy. Pre spoločnosť pracoval dva roky, jazdil na nákladnom aute, ktoré mu prenajala. Neskôr mu bolo toto vozidlo odpredané do osobného vlastníctva. V roku 1993 ukončil spoluprácu so spoločnosťou a začal podnikat' pod vlastným menom: Autodoprava Vladimír Karabin. Od úradu práce mu bola udelená dotácia vo výške 24 tis. Sk, čo je dnešných 800 €.

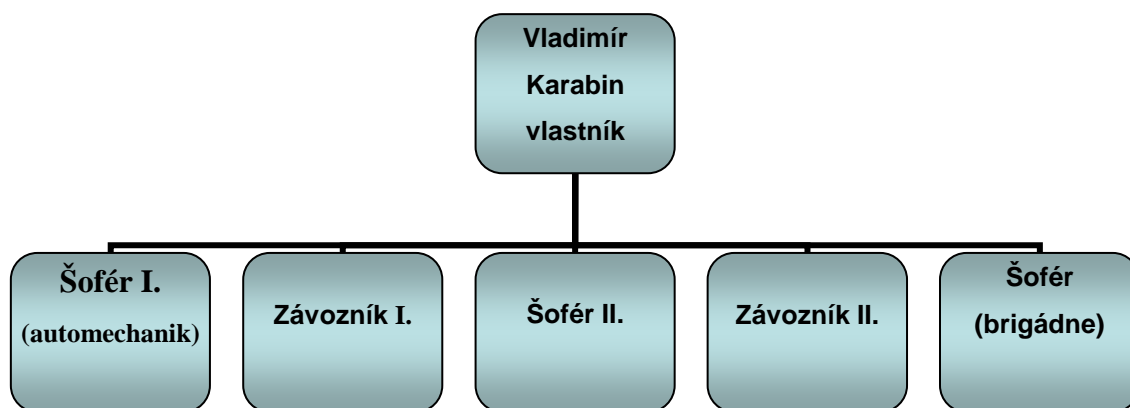
Svoju autodopravu rozbiehal prostredníctvom sťahovacích prác, prepravy materiálov pre stavebné, nábytkárske či textilné firmy, ktoré v tomto období v regióne pôsobili. Svoje služby zverejšoval prostredníctvom vtedajšieho Firemného adresára, ktorý neskôr nahradili Zlaté stránky. O niečo neskôr zakúpil ďalšie nákladné vozidlo, ktoré mu slúžilo k podnikaniu, prijal i nového šoféra. V roku 2002 začal pracovať pre Pivovary Šariš, a. s., dnešné Pivovary Topvar, a. s., ktoré sa stali v roku 2007 odštepným závodom Šariša. V tomto čase mal vo vlastníctve tri nákladné vozidlá a dvoch zamestnancov. Aby splnil požiadavky spoločnosti na potrebný počet vozidiel, prizval k spolupráci svojho brata Martina Karabina, ktorý taktiež podniká v odbore autodopravy, ten má vo vlastníctve dve autá.

Nasledujúci rok po začatí spolupráce s Pivovarmi obnovil vozový park, staršie nákladné vozidlá boli nahradené novšími typmi. Na obstaranie vozidiel čerpal úvery od banky.

V súčasnosti je vlastníkom štyroch nákladných automobilov: 2 ávie a 1 Iveco s nosnosťou 3 tony a 1 Liaz s nosnosťou 6,5 ton. Nákladné vozidlá garážuje v prenajatých priestoroch spoločnosti BEČARIK, s. r. o., kde ma zriadenú i dielňu slúžiacu k oprave áut.



Zamestnáva dvoch šoférov, ktorým pri rozsiahlejších nákladoch a vzdialenejších cestách pomáhajú dvaja závozníci. V prípade väčšieho počtu zákaziek zamestnáva ďalšiu pracovnú silu brigádne. O údržbu a opravu vozidiel sa stará jeden zo šoférov, ktorý je vyučený automechanik. Obrázok 3. 1 znázorňuje organizačnú štruktúru Autodopravy V. Karabina.



**Obrázok 3. 1 Organizačná štruktúra Autodopravy. Zdroj: vlastné spracovanie.**

Autodoprava Vladimíra Karabina (ďalej len Autodoprava VK) je registrovaná v Živnostenskom registri SR, v okrese Spišská Nová Ves, kde má i svoje sídlo – v mieste svojho bydliska.

Vladimír Karabin je platcom DPH a to od roku 2007, kedy jeho ročné tržby presiahli 1,5 mil. Sk, čo je dnešných 49 790 €. To znamená, že platcom sa stal zo zákona, nie dobrovoľne. Výhodou platcu DPH je možnosť odpočtu dane z pohonných hmôt a náhradných dielov.

Účtuje v systéme jednoduchého účtovníctva, na účtovnícke práce využíva platené služby ekonómky. Vede denný záznam o prevádzke motorového vozidla, zaznamenáva denný výkon na tachografom kotúči (najazdené km, čas jazdy, bezpečnostné prestávky). Evidenciu faktúr vedie v knihe odoslaných faktúr.

### **Súčasný sortiment služieb**

- preprava, nakládka a vykládka tovarov (stavebných, nábytkárskych, textilných, potravinárskych a pod.),
- sťahovacie služby.

Tieto služby sú poskytované predovšetkým v rámci Košického kraja, do ktorého radíme okresy: Gelnica, Košice, Košice – okolie, Michalovce, Rožňava, Sobrance, Spišská Nová Ves a Trebišov.

## Súčasní zákazníci

Viac ako 80 % zákaziek pochádza od Pivovarov Topvar, a. s., pre ktoré Autodoprava VK zásobuje obchody, pohostinstvá a reštaurácie pivom (fľaškové, sudové) v rámci okresu Spišská Nová Ves, ale i v okrese Ružomberok, Rožňava a Rimavská Sobota. Jedine s touto spoločnosťou má uzatvorenú zmluvu na dlhodobú spoluprácu. Ďalší zákazníci, pre ktorých zabezpečuje prepravu:

KBK, s. r. o. - kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod) v rozsahu voľnej živnosti.

TANDEM plus crc, s.r.o. - poľnohospodárske produkty, potraviny, alkoholické a nealkoholické nápoje.

MUREX, s. r. o. - uskutočňovanie stavieb a ich zmien, zemné a výkopové práce, prípravné práce pre stavbu, správa a údržba verejnej zelene atd.

AGROMETAL - BV, s.r.o. - zámočnícke práce, kovovýroba, zemné práce.

DISKONTO, s. r. o. - kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod).

SALEV, s. r. o. - piliarska výroba a impregnácia dreva, sušenie dreva, pilčické práce.

Ďalšími zákazníkmi sú súkromné osoby, pre ktoré Autodoprava VK zabezpečuje sťahovacie služby.

## Hospodárske výsledky

**Tabuľka 3. 1 Vývoj hospodárskych výsledkov v rokoch 2004 – 2009.**

Ukazovateľ	2005	2006	2007	2008	2009
príjmy v €	48 516,96	72 841,57	72 339,01	64 574,85	79 440,42
výdavky v €	39 336,19	59 625,77	61 267,51	51 748,36	65 935,54
zisk pred zdanením v €	9 180,77	13 215,79	11 038,31	12 826,50	13 504,85
čistý zisk v €	8 533,43	11 926,01	9 582,59	11 285,53	11 668,16

podiel výdavkov na príjmoch v %	81	82	85	80	83
---------------------------------	----	----	----	----	----

**Zdroj:** vlastné spracovanie.

Príjmy Autodopravy VK predstavujú utržené peniaze za poskytnuté služby. Do výdavkov sú zaradené: mzdy, nákup nafty, náhradných dielov, nájom za parkovacie priestory, poistenie automobilov, daň z motorových vozidiel, telefón, mýto, atd.

Čistý zisk dosiahnutý podnikateľom má rastúcu tendenciu, mimo roku 2007, kde došlo k poklesu. Pomer výdavkov k príjmom je v každom roku aspoň 80%, čo je značná čiastka.

## **Poplatky**

Podnikateľ VK podnikajúci ako fyzická osoba podlieha dani z príjmu FO z podnikania a inej samostatne zárobkovej činnosti, ktorej výška je v súčasnosti 19 %, je zaregistrovaným platcom DPH, ktorého výška je 19 %. Odvádza daň z motorových vozidiel, ktoré mu slúžia na podnikanie. Od roku 2009 podávajú daňovníci už iba jedno daňové priznanie, hoci majú niekoľko motorových vozidiel, za ktoré budú platiť túto daň.

## **3.2 Analýza makropodnikateľského prostredia**

Analýza sa zameriava na zhodnotenie všeobecného okolia drobného podniku, na ktoré pôsobia makroekonomické faktory resp. ukazovatele. K tejto analýze bude použitá metóda PEST.

### **3.2.1 PEST analýza**

#### **POLITICKÉ A LEGISLATÍVNE FAKTORY**

Podnikateľ Vladimír Karabin poskytuje služby autodopravy iba v rámci Slovenska. To znamená, že jeho činnosť ovplyvňuje prevažne domáce politické dianie. Politická situácia na Slovensku je pomerne stabilná, v tomto roku ju čiastočne ovplyvnia i nastávajúce voľby v júni. Opatrenia súčasnej vlády sa zameriavajú predovšetkým na zmiernenie dopadov hospodárskej krízy. Dôležité rozhodnutia sa však ponechávajú na povolebné obdobie. V rámci politických a legislatívnych faktorov sú uvedené hlavné aspekty, ktoré majú vplyv na podnikateľa.

- **Dane a odvody**

Platenie odvodov sociálneho a zdravotného poistenia ako i dane z príjmov FO a z motorových vozidiel predstavujú pomerne vysoké čiastky, ktoré vo vysokej miere zaťažujú podnikateľa a znižujú mu zisk.

Protikrízové opatrenia vlády v tejto oblasti sa zamerali napr. na zvýšenie nezdaniiteľnej časti základu u dane z príjmov fyzických osôb, skrátenie lehoty na vrátenie nadmerných odpočtov u DPH zo 60 na 30 dní a zníženie poistného do rezervného fondu solidarity pre SZČO zo 4,75 % z vymeriavacieho základu na 2 % z vymeriavacieho základu a to od 1. 4. 2009 [25].

Zníženie odvodov živnostníkom v boji s krízou však výraznejšie nepomohlo. V máji 2009 ušetrili len niekoľko eur, zatiaľ čo Sociálna poisťovňa za ten čas stratila 2,1 milióna eur.

Vhodné by bolo vytvorenie podmienok na platenie daní a odvodov do jedného centra, zjednodušenie celého sociálneho systému v záujme motivácie k zamestnanosti.

Príloha č. 1 uvádza povinné odvody živnostníka pre rok 2010, ako sociálneho, tak i zdravotného poistenia.

- **Administratívna záťaž**

Vladimír Karabin sa ako podnikateľ veľmi často stretáva s administratívnymi bariérami, ako napr. nevyhovujúce úradné hodiny, neexistencia miesta, kde by vybavil väčšinu záležitostí súčasne. Možným riešením tejto situácie by bolo znižovanie administratívnej záťaže podnikateľov ako i občanov informatizáciou verejnej správy, elektronizáciou, reformou daňovej správy.

- **Legislatíva**

Pre podporu podnikateľov je nevyhnutná úprava Zákonníka práce. Jeho novelizácia by mohla spružniť trh práce. Zamestnávateľom by tak boli poskytované podpory napr. na zriaďovanie nových pracovných miest.

Novela zákona o minimálnej mzde môže zabezpečiť, aby minimálna mzda bola vyplatená v plnej alebo alikvotnej výške iba v prípade, že zodpovedá primeranému rastu produktivity práce. Prehľad úprav výšky minimálnej mzdy od roku 1996 do roku 2009 je obsiahnutý v prílohe č. 2.

Náklady na sociálnu výpomoc by sa mohli namiesto poberania podpory v nezamestnanosti využiť na vytvorenie podmienok pre drobné podnikanie.

Zásadnou reformou by mala prejsť aj legislatíva upravujúca vymáhateľnosť práva. Dlhé lehoty vymáhania pohľadávok spôsobujú totiž podnikateľom značné problémy.

Od roku 2009 platí nový cestný zákon, ktorý upravuje mimo iného skutočnosť, že:

- nákladné autá s hmotnosťou nad 7,5 tony ako aj autá s hmotnosťou nad 3,5 tony, ktoré ťahajú príves, majú počas letných mesiacov zakázanú jazdu po diaľnici a ceste I. triedy v prvý deň sviatkov a aj v sobotu medzi 7:00 a 19:00, ak bol piatok bežný pracovný deň.

- celoročne budú mať tieto vozidlá zakázané jazdiť v nedeľu, prípadne posledný deň sviatkov, výnimkou bude čas medzi 22:00 a polnocou [18].

Po vstupe SR do EÚ bola prijatá smernica Rady Európy (93/104/ES), k ochrane zdravia a bezpečnosti pracovníkov v Európskej únii. Upravuje okrem iného i pracovný režim

vodičov v cestnej nákladnej a osobnej preprave. Stanovený je maximálny čas vedenia vozidla, dĺžka povinných prestávok. Tabuľku pracovného režimu vodičov v cestnej nákladnej a osobnej preprave uvádza príloha č. 3.

- **Korupcia**

Malé a stredné podnikanie ovplyvňuje vo vysokej miere právna neistota a korupcia. Veľké korporácie si totiž svoje práva vedia obhájiť. Pre menšie a stredné firmy môže byť spoľahlivé právne prostredie rozhodujúcou podmienkou prežitia. Nemajú tímy právnikov, potrebujú fungovať v lokálnom právnom prostredí, maximálne s najatými advokátmi. Pritom sú nenahraditeľný prvok ekonomiky a vytvárajú pracovné miesta [17].

- **Program pre podnikateľov**

Národná agentúra pre rozvoj MSP poskytuje tzv. Mikropôžičkový program pre malých a stredných podnikateľov. Program sa zameriava na rozvoj malého podnikania, zvýšenie miery prežitia malých a začínajúcich podnikateľov, udržanie zamestnanosti a tvorbu nových pracovných miest v regiónoch Slovenska, a to prostredníctvom riešenia problému prístupu malých a začínajúcich podnikateľov ku kapitálu. Poskytnutím kapitálu sa snaží pomôcť pri začatí, stabilizovaní a rozvoji podnikateľskej aktivity ako aj preklenutí dočasných problémov pri financovaní podnikateľskej činnosti. Prostriedky z mikropôžičky možno použiť na vybavenie prostriedkami potrebnými na podnikanie, na rekonštrukciu, úpravy a opravy prevádzkových priestorov, či nákup potrebných zásob, materiálu, surovín či tovaru. Minimálna výška poskytnutej pôžičky je 1 659,70 € a maximálna 49 790,88 €. Splatnosť sa pohybuje v rozmedzí 6 mesiacov až 4 rokov. Úroková sadzba je určená ako súčet základnej sadzby Európskej centrálnej banky a marže vo výške 2 % p.a. [24].

- **Operačný program doprava**

Uznesením vlády SR bol v roku 2006 schválený Operačný program Doprava na roky 2007-2013. Zlepšenie dopravnej infraštruktúry bude mať za následok ekonomický rozvoj regiónov. Priamym efektom je zvýšenie zamestnanosti počas realizácie projektov a nepriamym zasa rozvoj regiónu podmienený zlepšením dopravnej dostupnosti. Tento program prinesie pozitívny vplyv na životné prostredie urbanizovaných priestorov Slovenska. V Operačnom programe Doprava bolo v súčasnom programovom období vyčerpaných 93,4 mil. €, čo predstavuje 2,43 % z rozpočtu operačného programu. Použité prostriedky z európskych fondov smerovali najmä na financovanie výstavby diaľnice D1 Sverepec -

Vrtižer, modernizáciu železničnej trate Žilina - Krásno nad Kysucou a obnovu vozňov pre prímestskú a medziregionálnu železničnú osobnú dopravu [26].

### EKONOMICKÉ FAKTORY

Pre slovenskú ekonomiku je charakteristická jej otvorenosť s vývoznou orientáciou predovšetkým na Nemecko, Českú republiku, Francúzsko, Rakúsko atď. Vzhľadom na tento typ ekonomiky pocítila SR krízu v oblasti odbytu svojej produkcie. Dochádza k znižovaniu dopytu obyvateľstva, čo znamená pre drobného podnikateľa podnikajúceho v autodoprave i možný pokles jeho zákaziek.

Vláda SR sa snaží zmierňovať dopady tejto krízy a orientovať sa na vytvorenie čo najlepších štartovacích podmienok pre slovenské podniky v období predpokladaného vzostupu ekonomiky, ktoré bude nasledovať po krízových javoch.

V makroekonómii sa používa pre určenie výkonnosti ekonomiky daného štátu ukazovateľ hrubý domáci produkt (HDP).

Vývoj HDP Slovenska uvedený v tabuľke 3.2 je vyjadrený po štvrtrokoch v percentách. Za celý rok 2009 slovenská ekonomika klesla v priemere o 4,7 % [23].

**Tabuľka 3.2 Vývoj HDP Slovenskej republiky v % za roky 2005 – 2009.**

HDP za obdobie:	2005	2006	2007	2008	2009
1. štvrtrok	4,9	7,1	9,3	9,7	<b>-5,7</b>
2. štvrtrok	8,8	8,1	8,5	7,3	<b>-5,5</b>
3. štvrtrok	7,3	8,0	10,8	6,8	<b>-4,9</b>
4. štvrtrok	5,6	10,6	13,5	1,6	<b>-2,7</b>
<b>Ročný priemer</b>	6,7	8,5	10,5	6,4	<b>-4,7</b>

**Zdroj:** Štatistický úrad SR. Vlastné spracovanie.

Štvrtý štvrtrok 2009 zaznamenal najnižší pokles za celý rok, a to – 2,7 %. Ako uvádza Výbor pre makroekonomické prognózy Ministerstva financií, v roku 2010 by sa mala stabilizovať ekonomická situácia v západnej Európe a vzrásť záujem o slovenské výrobky. V takomto prípade by mohlo dôjsť v SR k miernemu rastu HDP o 1,1 % [25].

V roku 2009 výrazne poklesla inflácia, čo znamená, že ceny rástli pomalšie. V prípade, že by hodnota inflácie poklesla pod nulu, došlo by k deflácií, avšak posledné odhady ekonómov nenasvedčujú tomu, žeby táto situácia nastala. Podľa štatistického úradu hodnota inflácie v januári 2010 vzrástla na hodnotu 0,4 %. Vývoj inflácie a ďalších makroekonomických ukazovateľov vyjadruje tabuľka 3. 3.

**Tabuľka 3. 3 Vývoj ukazovateľov reálnej ekonomiky SR od r. 2005 do r. 2009.**

Makroekonomický ukazovateľ	Jednotky	2005	2006	2007	2008	2009
Miera nezamestnanosti	%	16,2	13,3	11	9,6	12,5
Miera inflácie	%	2,8	4,3	1,9	3,9	0,0
Priemerná mesačná nominálna mzda	€	450	543	600	669	648
Vývoj deficitu štátneho rozpočtu	% z HDP	2,8	3,5	1,9	2,2	6,34
Hrubý verejný dlh	mld. €	-16,8	-16,8	-18,1	-18,6	-23,6

Zdroj: Euroekonóm, ekonomická príručka moderného ekonóma. Vlastné spracovanie.

Nárast zaznamenal ukazovateľ miery nezamestnanosti. Vplyvom hospodárskej krízy prišli v priebehu roka 2009 o prácu desiatky tisíc ľudí. I keď trhy naznačujú, že najhorší úsek hospodárskeho poklesu doznal, kríza na pracovnom trhu svoj vrchol ešte nedosiahla. Odhad Štatistického úradu SR pre rok 2010 je ďalší nárast miery nezamestnanosti o jeden percentný bod.

Košický kraj dosiahol ku koncu roka 2009 mieru nezamestnanosti vo výške 17,01 %. Ako vyplýva zo štatistiky ústredia úradu práce, v kraji bolo k 30. 11. 2009 len 378 voľných pracovných miest, čo je najmenej v rámci Slovenska [31].

Nepriaznivý vplyv hospodárskej krízy sa prejavil i v náraste verejného dlhu a deficite štátneho rozpočtu. Zatiaľ čo sa výška verejného dlhu v rokoch 2005 – 2007 výrazne nezmenila, v roku 2009 sa zvýšil o 5 mld. € na hodnotu 23,6 mld. €. Ako vyplýva z rozpočtu verejnej správy, do konca budúceho roka sa dlh ešte zvýši na 27,49 mld. € [23].

#### • Súhrnné ekonomické ukazovatele v odvetví dopravy

Objem prepravy oproti roku 2007 klesá, najvýraznejší pokles je zaznamenaný v roku 2009, a to o 14, 3 % oproti roku 2008. Podiel prepravy tovarov živnostníkmi je menej než 10%, v roku 2009 poklesol pod úroveň 5 %, vid' tabuľka 3. 4.

**Tabuľka 3. 4 Objem prepravy tovarov cestnou dopravou v rokoch 2007 – 2009.**

Rok	2007	2008	2009
Ročný objem prepravy tovarov (v t)	153 154 586	154 902 018	131 284 124
- z toho preprava tovarov živnostníkmi (v t)	11 711 014	8 751 543	6 471 572
- relatívne vyjadrenie prepravy tovarov živnostníkmi (v %)	7,65	5,65	4,93

Zdroj: Štatistický úrad SR. Vlastné spracovanie.

Tabuľka 3. 5 znázorňuje vývoj priemerného počtu zamestnancov v oblasti cestnej dopravy. Každoročne tento počet zaznamenáva nárast. Podobnú rastúcu tendenciu má i priemerná mesačná mzda zamestnancov cestnej dopravy. Sieť cestných komunikácií sa vyvíja pomerne pomaly, najvyšší prírastok 745 km ciest pribudol v roku 2005, inak sa pohybuje prírastok ciest v rozmedzí 8 – 47 km.

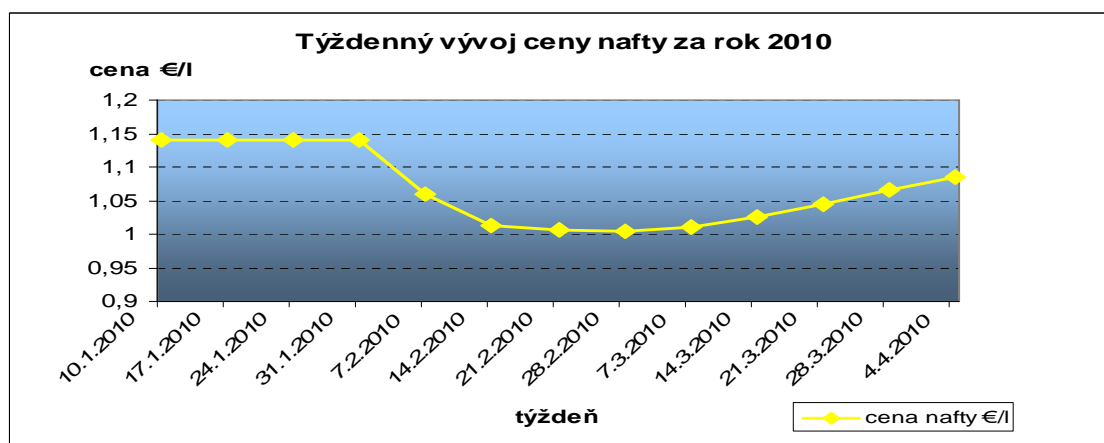
**Tabuľka 3. 5 Ekonomické ukazovatele v odvetví cestnej dopravy.**

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Priemerný evidenčný počet zamestnancov (osoby)	38 003	36 997	36 506	37 003	40 054	42 495
Priemerná mesačná mzda (€)	400,45	428,37	454,66	479,72	519,82	556,99
Dĺžka siete cestných komunikácií (km)	42 992	43 000	43 745	43 770	43 817	43 849

**Zdroj:** Štatistický úrad SR. Vlastné spracovanie.

Pre autodopravcu je veľmi dôležitá cena nafty. Vo februári 2010 došlo k zníženiu spotrebnej dane z nafty z 0,481 € na 0,391 € za jedn liter [23]. Ceny nafty po zmene spotrebnej dane oscilujú okolo 1 €, čím sa dostali na konkurenčnú úroveň štátov EÚ. Graf 3. 1 znázorňuje vývoj cien nafty po znížení spotrebnej dane. Predošlý vývoj cien nafty uvádza príloha č. 4.

**Graf 3. 1 Týždenný vývoj ceny nafty za rok 2010.**



**Zdroj:** Štatistický úrad SR. Vlastné spracovanie.

Autodopravcovia vítajú toto zníženie ako istú kompenzáciu za zvýšené náklady z dôvodu zavedenia mýtného. Sadzby mýta za užívanie vymedzených úsekov diaľnic a ciest pre motorové vozidlá a za užívanie vymedzených úsekov ciest I. triedy sú uvedené v prílohe č. 5. Príloha č. 6 znázorňuje mapu v súčasnosti spoplatnených úsekov diaľnic a ciest.



## SOCIÁLNE A DEMOGRAFICKÉ FAKTORY

K 31. decembru 2009 mala Slovenská republika podľa štatistického úradu 5 424 451 obyvateľov. Tabuľka 3. 6 vyjadruje počet obyvateľov za jednotlivé kraje. Najľudnatejší je Prešovský kraj, najnižší počet obyvateľov má Trnavský kraj. Rozlohovo je najväčší Banskobystrický kraj, najmenší zasa kraj Bratislavský.

**Tabuľka 3. 6 Počet obyvateľov, rozloha krajov podľa NUTS 3 za rok 2009.**

NUTS 3	Názov kraja	Počet obyvateľov (osoby)	Rozloha (km <sup>2</sup> )
1	Bratislavský kraj	616 578	2 053,00
2	Trnavský kraj	559 934	4 147,00
3	Trenčiansky kraj	599 859	4 502,00
4	Nitriansky kraj	706 375	6 344,00
5	Žilinský kraj	696 347	6 801,00
6	Banskobystrický kraj	653 697	9 455,00
7	Prešovský kraj	803 955	8 981,00
8	Košický kraj	775 509	6 751,00

Zdroj: Štatistický úrad SR. Vlastné spracovanie.

Podiel obyvateľov v dôchodkovom veku je za rok 2009 na úrovni 21,15 %. Z tabuľky 3. 7 vyplýva, že dochádza k starnutiu slovenského obyvateľstva. Oproti roku 2003 vzrástol podiel obyvateľov v dôchodkovom veku o takmer 2,5 %.

**Tabuľka 3. 7 Vývoj počtu obyvateľov a jeho dôchodkového veku v r. 2003 – 2009.**

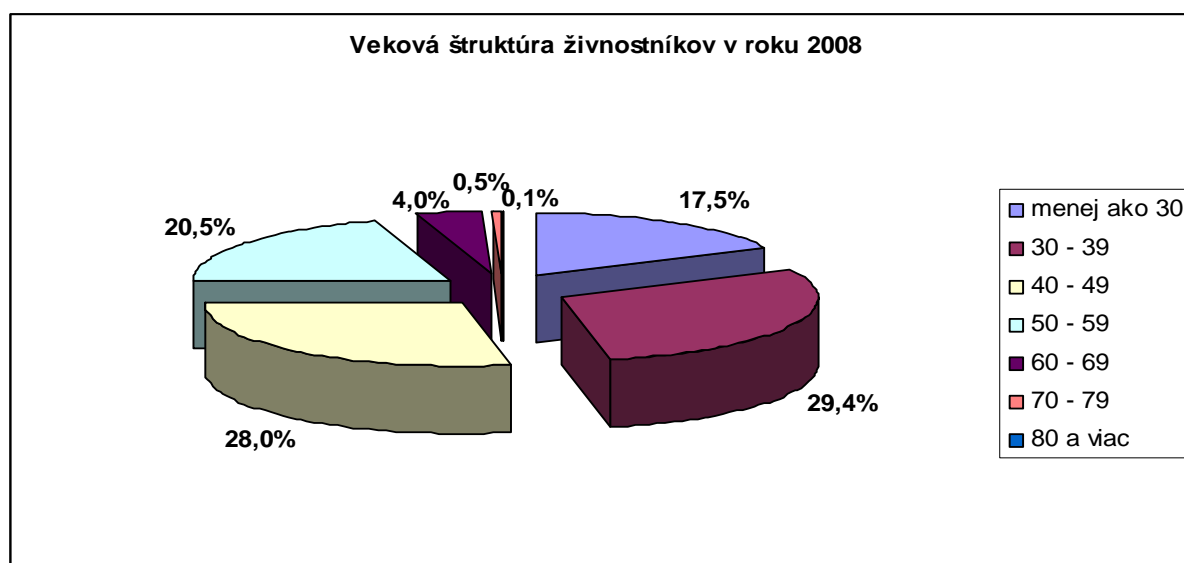
Rok	Počet obyvateľov	Podiel obyvateľov v dôchodkovom veku (v %)
2003	5 380 053	18,67
2004	5 384 822	18,98
2005	5 389 180	19,31
2006	5 393 637	19,7
2007	5 400 998	20,17
2008	5 412 254	20,64
2009	5 424 451	21,15

Zdroj: Štatistický úrad SR. Slovstat online. Vlastné spracovanie.

- **Sociálne a demografické faktory zamerané na živnostníkov**

Nasledujúci graf 3. 2 znázorňuje vekovú štruktúru živnostníkov. Najvyšší podiel živnostníkov je vo vekovej kategórii 30 – 39 rokov, činí 29, 4 %. Druhé výrazné zastúpenie majú živnostníci vo veku 40 – 49 rokov, a to 28 %.

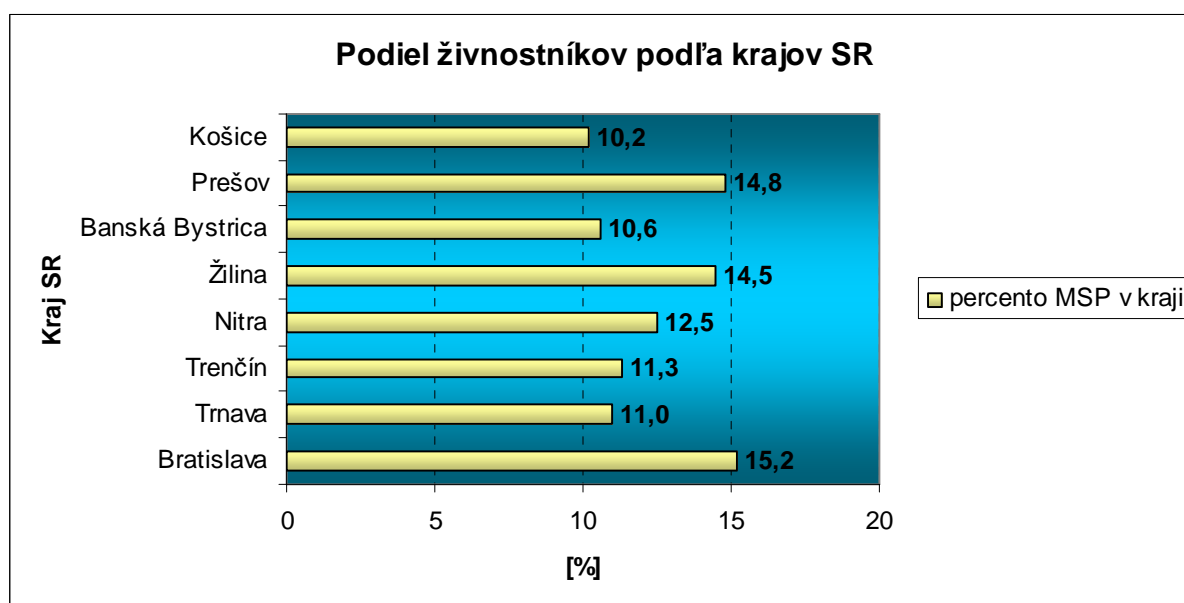
**Graf 3.2 Veková štruktúra živnostníkov v roku 2008.**



**Zdroj:** Národná agentúra pre rozvoj MSP. Správa o stave MSP v SR v roku 2008.

Pomerne výrazné zastúpenie vekovej kategórie 50 a viac ročných aktívnych živnostníkov – 20,5 % si vyžaduje zvýšenú pozornosť. Je to z dôvodu blížiaceho sa dosiahnutia dôchodkového veku týchto živnostníkov. V priebehu najbližších 10 rokov by mohla totiž viac ako pätina súčasných podnikateľov ukončiť svoju činnosť a odísť do dôchodku.

**Graf 3.3 Podiel živnostníkov podľa krajov SR v roku 2008.**



**Zdroj:** Národná agentúra pre rozvoj MSP. Správa o stave MSP v SR v roku 2008.

Graf 3. 3 vyjadruje podiel živnostníkov podľa krajov SR. Najväčší podiel má Bratislavský kraj - 15, 2 %. Vyšší podiel zaznamenáva i Prešovský, Žilinský a Nitriansky kraj. Tento vyšší podiel môže byť zapríčinený i tým, že v týchto krajoch je najnižšia úroveň celkových nákladov práce, ktoré predstavujú pre živnostníka pomerne vysoké náklady. Výšku týchto nákladov uvádza tabuľka 3. 8. Podiel počtu živnostníkov sa v ostatných krajoch pohybuje v rozmedzí 10,2 – 11, 3 %.

Významnou nákladovou položkou pre živnostníka sú mzdy. Tabuľka 3. 8 znázorňuje celkové náklady práce - súhrn nákladov za stanovenú jednotku času, ktoré zamestnávateľ vynakladá v súvislosti so získavaním a výchovou pracovných síl, s odmeňovaním za prácu a so zabezpečením sociálnych potrieb pracovných síl podľa záväzkov, ktoré voči nim prijal. Tvorené sú priamymi a nepriamymi nákladmi práce [27].

**Tabuľka 3. 8 Mesačné náklady práce na zamestnanca podľa krajov.**

SR, KRAJ	Celkové náklady práce v €	Priame náklady práce v €	Nepriame náklady práce v €	Základné (tarifné) mzdy a platy v €
<b>SR, priemer</b>	1 068	777	291	505
<b>Bratislavský</b>	1 348	992	357	644
<b>Trnavský</b>	1 048	759	290	484
<b>Trenčiansky</b>	942	686	256	441
<b>Nitriansky</b>	918	668	251	435
<b>Žilinský</b>	978	706	273	458
<b>Banskobystrický</b>	912	659	253	440
<b>Prešovský</b>	878	639	239	431
<b>Košický</b>	<b>1 089</b>	<b>778</b>	<b>312</b>	<b>496</b>

**Zdroj:** Štatistický úrad SR. Vlastné spracovanie.

Štatistický úrad SR vymedzuje 3 typy regiónov podľa úrovne mesačných nákladov práce, a to:

- región s vysokou úrovňou celkových nákladov – kde radí Bratislavský kraj,
- región s priemernou úrovňou celkových nákladov – zastúpený Košický a Trnavský kraj,
- región s podpriemernou úrovňou celkových nákladov – kraj Žilinský, Trenčiansky, Nitriansky, Banskobystrický a Prešovský.

- **Negatívne vplyvy dopravy na životné prostredie**

Znečistenie ovzdušia patrí medzi najvýznamnejšie environmentálne riziká, vyskytuje sa predovšetkým v urbanizovaných a ľudnatých oblastiach. Celkové emisie skleníkového plynu CO<sub>2</sub> z dopravy majú neustále stúpajúci trend. Cestná nákladná doprava sa na tomto znečistení podieľa podľa Ministerstva dopravy až 42,33 %. Ostatné druhy dopravy ako železničná, vodná, letecká tvoria malý podiel z celkového objemu znečistenia, dohromady 14 %. Tento negatívny vplyv emisií je tlmený využívaním generácie nových, environmentálne a energeticky priaznivejších vozidiel. Podiel týchto vozidiel je však stále nízky, efekty z ich užívania zlepšujú situáciu minimálne.

Ďalším faktorom dopravy, ktorý negatívne pôsobí na životné prostredie je hluk a vibrácie z dopravnej prevádzky. Z regionálneho hľadiska je doprava najvýznamnejším zdrojom hluku. Najväčší podiel na hluku má cestná doprava (76 %), železničná doprava (14 %) a letecká (10 %) [26].

#### **TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ FAKTORY**

- **Cestná infraštruktúra**

Cestná infraštruktúra má veľký význam pre hospodársky rast, mobilitu pracovných síl, ako aj konkurencieschopnosť v rámci medzinárodnej delby dopravnej práce. Je jedným z kľúčových faktorov, ktoré významne ovplyvňujú ekonomický rozvoj a priestorové usporiadanie štátu [26].

Súčasný stav cestnej infraštruktúry je charakterizovaný relatívne hustou sieťou ciest, avšak s relatívne nízkym podielom ciest vyšších tried. Tabuľka 3. 9 poukazuje na vývoj infraštruktúry cestnej dopravy v rokoch 2004 – 2008.

**Tabuľka 3. 9 Infraštruktúra cestnej dopravy v km v rokoch 2004 – 2008.**

	2004	2005	2006	2007	2008
<b>diaľnice</b>	316,20	327,51	327,51	364,54	383,99
<b>Cesty I. triedy</b>	3 341,26	3 341,13	3 359,02	3 365,92	3 434,28
<b>Cesty II. triedy</b>	3 729,03	3 733,55	3 742,13	3 742,38	3 686,30
<b>Cesty III. triedy</b>	10 393,85	10 400,57	10 398,77	10 402,07	10 402,30
<b>miestne komunikácie</b>	25 219,90	25 941,90	25 941,90	25 941,90	25 941,90

**Zdroj:** Ministerstvo dopravy, pôšt a telekomunikácií SR. Vlastné spracovanie.

Cestná infraštruktúra podľa krajov je obsiahnutá v prílohe č. 7., kde je uvedená dĺžka diaľnic, ciest I. – III. triedy v km za rok 2008. Zlá dopravná situácia je predovšetkým

v Nitrianskom a Banskobystrickom kraji, ktorý nedisponuje žiadnym km diaľnice. Košický kraj má len 5, 33 km diaľnice. Príloha č. 8 poskytuje informácie o sieti cestných komunikácií v rámci jednotlivých okresov Košického kraja, v ktorom pôsobí Autodoprava VK.

Podnikateľská činnosť Vladimíra Karabina je daná kapacitou jeho vozového parku, technickým stavom vozidiel. Čím sú vozidlá opotrebovanejšie, vyžadujú si náročnejšie opravy a nákup drahých náhradných dielov. Opotrebovanie vozidiel závisí i od stavu vozoviek, po ktorých dennodenne jazdia.

Podľa slovenskej správy ciest, ktorá každoročne vyhodnocuje stav vozoviek cestných komunikácií, je k 1. 1. 2009 stav diaľnic z hľadiska vyjazdených koľají a pozdĺžnej nerovnosti dobrý na úseku 95, 2 % celkovej dĺžky, nevyhovujúci je úsek 1,3 % celkovej dĺžky diaľnic, z toho 0,5 % je v havarijnom stave. Stav ciest I. triedy je podľa toho istého kritéria dobrý na úseku 79, 2 % celkovej dĺžky ciest, nevyhovujúcich je 9, 4 % celkovej dĺžky ciest, z toho v havarijnom stave je 1, 6 % ciest I. triedy [32].

#### • Výskum a vývoj

Hlavnou témou súčasnosti je znižovanie množstva vypúšťaných skleníkových plynov dopravou a priemyselnou výrobou. Výskum a vývoj sa zameriava na tvorbu tzv. ekologických, hybridných či alternatívnych automobilov, s využitím technológie šetrnej k životnému prostrediu.

Tak ako v mnohých európskych krajinách, tak aj na Slovensku je možné získať zvýhodnenie pri kúpe motorového vozidla s nízkou mierou emisií, a to vo forme zníženia/oslobodenia od dane z motorových vozidiel. Zatiaľ je táto výhoda poskytovaná iba pre vozidlá, ktoré sa používajú na podnikanie. Pri týchto vozidlách môžu vyššie územné celky poskytovať zníženie dane alebo úplne oslobodiť od dane vozidlá spĺňajúce emisné limity EURO 3, EURO 4 a EURO 5 a to vo všeobecne záväznom nariadení na príslušné zdaňovacie obdobie.

Rastie význam tzv. biopalív, v porovnaní s ropou sú však suroviny rastlinného pôvodu drahšie a produkcia tohto typu palív nákladnejšia. Členské štáty EÚ však môžu zavádzať systémy podpory, ktoré umožnia rozšírené využitie týchto biopalív. Na Slovensku je jednou zo schválených foriem podpory oslobodenie od spotrebnej dane z minerálnych olejov.

- **Internetové a virtuálne prostredie**

Trendom súčasnosti je masívne rozširovanie internetu a mobilnej komunikácie, ktoré sa za posledných pár rokov stali neoddeliteľnou súčasťou života človeka. Internet sa podieľa na vytvorení nového sveta, tzv. virtuálneho priestoru s vlastnými pravidlami a špecifikami. Prináša mnohé pozitíva, akými sú rýchlosť, dostupnosť informácií a kontaktov, preklopenie veľkých vzdialeností.

Internetová reklama patrí medzi najrýchlejšie sa rozrastajúci druh reklamy, ktorý sa uskutočňuje pomocou reklamných systémov.

Hlavné dôvody, prečo by mala mať firma vlastné internetové stránky:

- mnoho firiem vyhľadáva potenciálnych dodávateľov prostredníctvom internetu, tí, ktorí majú vytvorené vlastné stránky, získavajú konkurenčnú výhodu oproti tým, ktorí ich nemajú,
- väčšina zákazníkov používa pri vyhľadávaní služieb a výrobkov internet,
- informácie sa najlepšie a najjednoduchšie šíria pomocou internetových stránok. Web stránka je najlepšou vizitkou firmy,
- web stránka je cenovo dostupná.

### **3.2.2 Zhrnutie výsledkov PEST analýzy**

V rámci politických a legislatívnych faktorov je pre drobného živnostníka dôležitá výška minimálnej mzdy, ktorá sa každým rokom zvyšuje. Od nej totiž závisí i výška odvodov, ktoré musí živnostník každý mesiac odvádzať.

Významná je vymáhateľnosť práva v súvislosti s nesplatenými pohľadávkami, s ktorými má živnostník problém, obzvlášť v dobe hospodárskej krízy, ktorá priviedla do insolventnosti mnoho firiem.

Nemalé potiaže spôsobuje i administratívna záťaž podnikateľa, ktorý často krát pri svojej pracovnej vyťažnosti nemá čas vybaviť si potrebné záležitosti. Na mieste by bola možnosť spolupracovať s úradmi elektronickou formou.

Veľkou nevýhodou drobných podnikov je nízka možnosť získania štátnej pomoci a to nielen v čase hospodárskej krízy. Štátne podpory sú zamerané predovšetkým pre veľké strategické podniky. Títo podnikatelia majú možnosť siahnuť si aspoň na pomoc, ktorú poskytuje Národná agentúra pre rozvoj MSP v podobe Mikropôžičkového programu.

V rámci ekonomických faktorov, stagnácia rastu HDP počas hospodárskej krízy a prognózy o jeho nízkom náraste v roku 2010 ohrozujú zákazky podnikateľa.

Hodnota inflácie pohybujúca sa okolo nuly pôsobí na pokles cien nafty, náhradných dielov, nenadhodnocuje mzdy, čo znamená pre podnikateľa nižšie výdaje a tým pádom možnosť dosiahnutia vyššieho zisku.

Priemerná mesačná mzda zaznamenala po štvorročnom náraste od roku 2005 pokles. Oproti roku 2008 klesla za rok 2009 o 21 €, čo je zníženie o 3 %. Túto skutočnosť vyvolal nárast nezamestnanosti a pokles miezd v dôsledku šetriacich opatrení mnohých firiem, ktoré sa dotkli miezd zamestnancov.

Až dlhší časový horizont poukazuje, či kompenzácia zavedeného mýta nižšou spotrebnou daňou z nafty bola dostačujúca, alebo či náklady autodopravcu i napriek tomu vzrástli.

Sociálne a demografické faktory poukazujú na skutočnosť, že v rámci Košického regiónu podniká najnižší počet živnostníkov. Obyvateľstvo postupne starne a jeho ročné prírastky sú len niekoľkotisícové. Celkové náklady práce dosahujú priemernú úroveň v rámci SR, čo by mohlo byť motivujúce.

Demotivujúci je zrejme faktor nedostačujúcej cestnej infraštruktúry, dĺžka diaľnic dosahuje len pár kilometrov, podľa zistenia v rámci technických a technologických faktorov Pest analýzy. V rámci Operačného programu Doprava nezaznamenal Košický kraj výrazný pokrok v zlepšení infraštruktúry. Úsek diaľnice D1, rýchlostnej cesty R4, ktorý má prepojiť východné Slovensko je stále v projekčnej príprave. Dostavba úseku D1 je plánovaná na rok 2018.

Ohrozenie sa môže vyskytnúť i v postupnom tlaku na zavádzanie ekologických vozidiel, čo by znamenalo, že by musel Vladimír Karabin úplne vymeniť svoj vozový park.

Veľký význam má v súčasnosti virtuálne a internetové prostredie, ktorými sa informácie šíria závratnou rýchlosťou. Internetové stránky ponúkajú firmám možnosť prezentovať sa širokej súkromnej ako i firemnej klientele.

### 3.3 Analýza mezzopodnikateľského prostredia

K analýze mezzopodnikateľského prostredia bude použitý Porterov model piatich konkurenčných síl. Tento model sa zameria na analýzu a vyhodnotenie odborového okolia

drobného podnikateľa. Na základe posúdenia piatich faktorov umožní zistiť, či je podnik konkurencieschopný, resp. či má možnosť stať sa konkurencieschopným a túto schopnosť ďalej rozvíjať.

### **3.3.1 Porterov model piatich konkurenčných síl**

#### **1. HROZBA NOVÝCH KONKURENTOV**

Vstup do odvetvia autodopravy nie je jednoduchý, na začiatok podnikania je potrebný dostatočný kapitál na obstaranie nákladných vozidiel, na zabezpečenie parkovacích, či garážovacích miest, na mzdy zamestnancom, pohonné hmoty, atd. Na podnikanie v tejto oblasti je potrebná koncesná listina, jej vydanie stojí podľa Zákona o správnych poplatkoch č. 145/1995 Zb. z. v aktuálnom znení, 33 €. Od Krajského úradu pre cestnú dopravu a pozemné komunikácie je potrebné získať Osvedčenie o odbornej spôsobilosti pre vnútroštátnu či medzinárodnú nákladnú dopravu. Ďalšou prekážkou je i nedostatočná známosť novovzniknutej firmy a náročné získavanie nových zákazníkov. Užiť sa len s jedným nákladným vozidlom sťahovacími prácami je nemožné, pre spoluprácu s veľkou firmou je potrebné vlastniť niekoľko nákladných vozidiel, či celý vozový park.

Sťahovacie služby, vykládky, nakládky tovarov, materiálov, čas strávený na cestách, sú fyzicky náročné, takže i táto skutočnosť by mohla odradiť potenciálnu konkurenciu, ktorá by rozmýšľala nad týmto druhom podnikania. Hľadať zamestnancov ochotných pracovať v takýchto podmienkach a nie za najvyššiu mzdu je ťažké.

Hospodárska kríza navyše oslabil dopyt spotrebiteľov, tzn. že dochádza k znižovaniu zákaziek u už existujúcich firiem, príchod nových firiem do oblasti autodopravy by znamenal v súčasnej situácii na trhu presýtenie.

Podnikaniu v autodoprave bráni i nedostačujúca úroveň cestnej infraštruktúry v Košickom kraji. Dĺžka diaľnice má len cez 5 km, ciest I. triedy je tiež v porovnaní s ostatnými kraji dosť málo, vid' príloha č. 7. Z toho 10,6 % tejto dĺžky ciest I. triedy v kraji je nevyhovujúcich a 0,6 % v havarijnom stave, vid' príloha č. 9.

Autodoprava prevážajúca i potravinárske tovary musí získať od Veterinárnej správy Povolenie o preprave potravín, každý zo šoférov musí vlastniť zdravotný preukaz, každé dva roky podstúpiť zdravotnú prehliadku. Denne je vedený zápis do Evidencie čistenia a dezinfekcie vozidla.

Podľa smernice Rady Európy (93/104/ES), k ochrane zdravia a bezpečnosti pracovníkov v Európskej únii je nutné dodržiavať maximálny čas vedenia vozidla, ktorý činí 9 hod, neprerušený čas vedenia vozidla 4,5 hod. Minimálny denný čas odpočinku je



stanovený na dobu 11 hod, ktorý možno skrátiť trikrát do týždňa na 9 hod. Dôkaznými prostriedkami je kontrolný prístroj alebo tachograf. Pri kontrole je potrebné preukázať sa údajmi za predchádzajúcich 7 dní.

## **2. VYJEDNÁVACIA SILA ZÁKAZNÍKOV**

Najväčší význam je kladený na jediného zmluvného zákazníka – Pivovary Topvar, a. s., od ktorého pochádza približne 80 % zákaziek. V zmluve o preprave vecí sa dopravca zaväzuje odosielateľovi vykonávať prepravu jeho tovarov a odosielateľ sa zaväzuje zaplatiť za to dopravcovi dohodnuté prepravné. V zmluve je takisto dohodnuté zmluvné teritórium, ktoré predstavujú prepravné trasy podľa objednávok odosielateľa, spravidla na území SR. Upravená je i zodpovednosť za škodu na zásielke, ktorá prechádza na dopravcu až do doby riadneho odovzdania príjemcovi. Pivovary si takisto vymedzili i osobitné podmienky, v rámci ktorých sa dopravcovi nezaväzujú k žiadnym garantovaným objemom a frekvenciám prepráv, ktoré sú spravidla ovplyvňované sezónnosťou objednávok na odber prepravovaného tovaru. Dôležitou súčasťou je i cenník, obsahujúci kilometrové a hodinové sadzby a víkendové príplatky za poskytnuté prepravné služby. Zmluva sa uzatvára spravidla vždy na jeden rok, a po zhodnotení vhodnosti dopravcu sa spolupráca s ním znova predlži.

Strata tohto zákazníka by bola pre Autodopravu VK fatálna, vzhľadom na jej značnú závislosť na tomto klientovi. Veľkosť tohto klienta mu umožňuje klásť si podmienky, upravené zmluvou.

Ďalší významnejší zákazníci pochádzajú z radov firiem, ktoré využívajú služby autodopravy k preprave tovarov, materiálov (drevárskych, stavebných, textilných, atď.). Sumy týchto zákaziek sú podstatne vyššie. Autodoprava VK využíva svoju známosť a kontakty s firmami, s ktorými už dlhšiu dobu spolupracuje. Tieto firmy majú informácie o stave jeho vozového parku, vedia, že disponuje dostatočným množstvom vozidiel, čiže ho môžu osloviť i pri rozsiahlejších zákazkách. Pri dlhodobejšej spolupráci mali možnosť overiť si jeho spoľahlivosť.

Možnými zákazníkmi Autodopravy Vladimíra Karabina sú súkromné osoby, ktoré sa chcú vysťahovať zo svojich bytov, domov, previezť nepotrebný nábytok a pod. Jedná sa o malé zákazky, ich kvalitu možno ovplyvniť snád' iba ochotou zamestnancov pomôcť pri sťahovaní a znošiť nábytok priamo z obytných priestorov, naložiť na nákladné vozidlo a prípadne vyložiť až na miesto požiadania zákazníka. Súčasťou ceny za poskytnuté služby je tzv. kilometrovné, čiže spoplatnený počet km, ktoré nákladné vozidlo prejde pri danej zákazke. Súčasná cena za 1 najazdený km sa pohybuje vo výške 0,6 €, závisí na zavedenom

mýtnom a zníženej spotrebnej dane z nafty, či podnikateľ túto sadzbu zvýši. Pri sťahovacích prácach sa ďalej účtuje i stojné, a to v hodinovej sadzbe cca 12 €/hoda a v neposlednom rade sú spoplatnené práce nakládky a vykládky počítané takisto hodinovou sadzbou. Za prijatú platbu je vystavený príjmový doklad alebo faktúra.

### **3. VYJEDNÁVACIA SILA DODÁVATEĽOV**

Dodávateľmi v prípade autodopravcu sú čerpace stanice, od ktorých nákladné vozidlá podnikateľa odoberajú pohonné hmoty – naftu. Na území Slovenska je možné vybrať z množstva čerpacích staníc, medzi najznámejšie patria: OMV, LPG, AGIP, SLOVNAFT, JURKI, CNG, SHELL.

Všetky tieto stanice sa snažia získať svojich zákazníkov rôznymi typmi služieb ako sú napr. palivové karty, rôzne súbavy a akcie, čo najlepšia prístupnosť, účasť v kluboch s mnohými výhodami, autoumyvárne, a pod.

Rozvíjajúci sa výskum a vývoj v oblasti pohonných hmôt umožňuje týmto čerpacím staniciam prichádzať na trh so stále lepšími typmi nafty, ktoré sú prispôsobené teplému alebo naopak chladnému počasiu.

Autodoprava VK tankuje na čerpacích staniciach SHELL z dôvodu cenovo výhodnej nafty.

Ďalšími dodávateľmi sú firmy obchodujúce s náhradnými dielmi, v rámci okresu Spišská Nová Ves pôsobí 13 predajní s týmto zameraním. V prípade potreby výmeny určitého dielu nákladného vozidla volí Vladimír Karabin podľa jeho ceny. Obyčajne nakupuje v predajniach:

AUTODIELY Hrivnák,

AUTO - MOTO DIELY ZAVAČAN,

BM-AUTO - MIROSLAV BIGOŠ,

DOUS M + H s.r.o.

Potrebná je i výmena pneumatík, ktorá sa uskutočňuje na vozidlách podľa potreby, spravidla je to však raz ročne. V Spišskej Novej Vsi pôsobia 4 väčšie pneuservisy: MIKONA s.r.o., PNEUBOX, Pneuservis Tehelná, PNEUSPIŠ – BAJTOŠOVÁ.

V neposlednej rade možno medzi dodávateľov zaradiť i predajne s autodoplňkami a autobazáre.

Vyjednávací sila týchto dodávateľov je pomerne nízka, keďže na trhu existuje mnoho predajcov z každej vymenovanej skupiny, ktorí si konkurujú cenou i kvalitou. Záleží

na Vladimírovi Karabinovi, ktorého z nich si vyberie. Od žiadneho z nich nie je závislý, vždy má možnosť vybrať si toho, ktorý ponúka väčšie výhody.

#### **4. KONKURENTI V ODVETVÍ**

Hrozba konkurencie v odvetví je pomerne vysoká. Vzhľadom na veľkosť Spišskej Novej Vsi, vyjadrenej v počte obyvateľov 40 tis. možno nájsť na rôznych portáloch inzerujúcich firiem hneď niekoľko autodopráv, či firiem zameriavajúcich sa na sťahovanie a dopravu.

Portál firiem zameraný priamo na okres Spišskej Novej Vsi uvádza 20 firiem podnikajúcich v autodoprave, z toho 5 spoločností s r. o. a ostatní živnostníci. Dvaja z týchto autodopravcov majú vytvorené vlastné internetové stránky svojich firiem, na ktorých propagujú svoje služby. Z toho spoločnosť Karpi spol s. r. o. ponúka svoje služby prepravy nákladu po celej EÚ, nemá stanovený pevný cenník, uvádza, že cena je vecou dohody. Umožňuje vybrať si typ auta, ktorým chceme previesť tovar. Druhá z nich – Autodoprava C & C jazdí na trasách Košického kraja a do Poľska (Nowy Targ). Cenník služieb má uvedený na týchto stránkach. Ostatní inzerujúci uvádzajú len svoje telefónne čísla.

Slovenský portál Adresár firiem vyhľadal v rámci SR 105 307 firiem s týmto zameraním. Z toho 10 firiem pôsobí v rámci Košického kraja, z okresu SNV neinzeruje žiadna. Na tomto portáli bolo takisto nájdených 11 firiem podnikajúcich v sťahovaní firiem a kancelárií, z toho 3 z nich v Košickom kraji.

Zlaté stránky uvádzajú 13 živnostníkov podnikajúcich v autodoprave v okrese Spišská Nová Ves.

Z tohto vymenovania konkurentov vyplýva, že je ich dostatočný počet, v neprospech Autodopravy VK hovorí skutočnosť, že okrem vizitiek, ktoré dáva svojim klientom, nevyužíva žiaden iný spôsob reklamy svojich služieb. Pred dvomi rokmi ukončil i svoju inzerciu v Zlatých stránkach. Spolieha sa na svojich súčasných klientov, ktorí využívajú jeho služby a na to, že ho odporučia ďalším.

Mapa konkurentov v Spišskej Novej Vsi znázorňujúca geografické umiestnenie autodopráv pôsobiacich v tomto meste je znázornená v prílohe č. 10.

#### **5. HROZBA SUBSTITUČNÝCH VÝROBKOV**

Možným substitutom cestnej nákladnej dopravy je železničná nákladná preprava. Tento druh prepravy je ekologickejší, spoľahlivý, umožňuje prepraviť veľké množstvo nákladu i o veľkej hmotnosti, na dlhšie vzdialenosti. Nevýhodou je nižšia flexibilita, tzn.

neschopnosť dopraviť náklad priamo k odberateľovi. Hlavný železničný koridor spája v smere zo západu SR na východ - Bratislavu, Žilinu, Košice a Čiernu nad Tisou, ktorá predstavuje hlavné prekladisko nákladov. V smere sever SR – juh SR je to prepojenie Čadce, Žiliny a Bratislavy. Sústreďuje sa na prevoz železnej rudy z Čiernej nad Tisou do Třinca, z Ostravy do Hanysky pri Košiciach dováža koks a uhlie. Hútnicke výrobky vyváža do Poľska, automobily do okolitých krajín EÚ.

Ďalším substitutom je kamiónová preprava. Disponujú vyššou kapacitou v podobe europaletových miest a vyššou úžitkovou hmotnosťou. Kamióny sa zameriavajú nielen na vnútroštátnu, ale i na medzištátnu prepravu. Čo sa týka dopadov tohto typu prepravy na životné prostredie, nepatrí medzi najekologickejšie. Platia pre ňu i mnohé obmedzenia jazd vyplývajúce z cestného zákona.

Autodoprava VK sa však zameriava na drobné sťahovacie práce, prepravu nákladov s ručnou nakládkou a vykládkou, ktoré železničná preprava nezabezpečuje. Kamiónová preprava takisto preváža náklady s väčšou hmotnosťou, preto náhrada Autodopravy VK spomenutými možnými substitutmi je nepravdepodobná.

### **3.3.2 Zhrnutie výsledkov Porterovho modelu piatich konkurenčných síl**

Prevedená analýza mezzopodnikateľského prostredia umožnila zistiť, aké sú potenciálne hrozby, či príležitosti vychádzajúce z daného odvetvia, v ktorom pôsobí Autodoprava VK.

Hrozba nových konkurentov na trhu existuje, avšak ich vstupu do oblasti autodopravy bráni hneď niekoľko bariér. Sú to vysoké počiatkové náklady, potrebné na rozbehnutie biznisu, získanie určitej stálejšej klientely, ktorá sa v dobe doznievania hospodárskej krízy a spamätávania sa ekonomiky hľadá ťažšie. Takisto i fyzická náročnosť tohto druhu podnikania môže odradiť ďalších záujemcov o toto podnikanie. Slabo rozvinutá cestná infraštruktúra v kraji predstavuje ďalšie negatívum.

Veľkú vyjednávaciu silu má najdôležitejší zákazník, dalo by sa povedať i živiteľ tejto Autodopravy VK a to Pivovary Topvar a. s., ktoré si svoje podmienky zakotvili v zmluve. V prípade straty tohto zákazníka by sa drobný podnikateľ dostal do značných existenčných problémov.

Dodávatelia nemajú veľkú možnosť uplatniť si svoju vyjednávaciu silu, z dôvodu ich vysokej početnosti a podobnosti ponúkaných produktov. Vladimír Karabin má vždy možnosť

voľby medzi nimi, a to na základe posúdenia jednotlivých cien, výhod a kvality, ktoré ponúkajú.

Konkurencia v odvetví je výrazná, Autodoprava VK spolieha na svoju známosť, no to nestačí, v dnešnom elektronizovanom svete by bolo na mieste využiť možnosti inzercie na webových stránkach, elektronických zoznamoch firiem, prípadne si vytvoriť vlastné stránky, ktoré by informovali o poskytovaných službách a vozidlách, ktoré sú k dispozícii. Investícia do tohto druhu reklamy je nízka, no účinná.

Substituty cestnej nákladnej prepravy majú podobu prepravy železničnej či kamiónovej. Nahradenie Autodopravy VK týmito substitutmi je nepravdepodobná, pretože sa nezameriavajú na zákazky tak malého rozsahu.

### 3.4 Analýza mikropodnikateľského prostredia

Zmyslom skúmania mikropodnikateľského prostredia je odhaliť potenciál pre úspešné fungovanie a uplatnenie konkrétnej firmy na trhu. Uvedomenie si silných a slabých stránok pochádzajúcich z interného prostredia a príležitostí, hrozieb, ktoré vychádzajú z externého prostredia umožňuje analýza SWOT.

#### 3.4.1 SWOT analýza

##### 1. SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY DROBNÉHO PODNIKATEĽA

Silné stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>- Jeden vlastník</li><li>- Jednoduchá organizačná štruktúra</li><li>- Stála základňa klientov</li><li>- Dlhoročná skúsenosť s prevádzkovaním autodopravy</li><li>- Pracovná vytrvalosť</li><li>- Dobré meno u zákazníkov</li><li>- Kladný vzťah k zákazníkovi</li></ul>

Výhoda toho, že Vladimír Karabin je jediným vlastníkom, spočíva v jeho samostatnom rozhodovaní, v pružnosti podnikania a nezávislosti v riadení a konaní.

Jednoduchosť organizačnej štruktúry predstavuje nízku náročnosť na riadenie, administratívu, prehľadnosť o činnosti podriadených pracovníkov.

Vladimír Karabin má po dlhoročnej skúsenosti s prevádzkovaním autodopravy vytvorenú stálu základňu klientov, ktorí pravidelne využívajú jeho služby, majú overenú jeho spoľahlivosť. Stálu klientelu si podnikateľ udržiava svojím kladným prístupom k zákazníkom, čo mu prináša i dobré meno u nich. Podnikateľ má u týchto stálych klientov overenú ich platobnú schopnosť, predstavujú istotu, že za svoje poskytnuté služby dostane zaplatené, samozrejme, ak sa vplyvom negatívnych hospodárskych javov nestanú insolventnými.

Medzi silné stránky je radená i pracovná vytrvalosť, ktorá je potrebná pri tomto type podnikania.

#### **Slabé stránky**

- Závislosť na klientovi
- Možnosť ukončenia spolupráce s M. Karabinom
- Nesplatené pohľadávky
- Nedostatočná reklama
- Nerozširovanie základne klientov
- Obmedzená kapacita vozového parku
- Problematická komunikácia pri vymáhaní pohľadávok

Medzi slabé stránky drobného podnikateľa patrí závislosť na významnom klientovi Pivovary Topvar, a. s., u ktorého každoročné zákazky predstavujú viac ako 80 % ich celkového objemu. Strata tohto zákazníka by bola pre drobný podnik fatálna, v prípade, že by nedošlo k jeho rýchlemu nahradeniu iným významným klientom. Ukončenie spolupráce podnikateľa s M. Karabinom, ktorý disponuje dvoma nákladnými autami, by znamenalo nedostatok vozidiel, ktoré si vyžadujú Pivovary. Táto situácia by si vyžadovala nájdenie

nového spolupracovníka, ktorý by mohol mať vyššie nároky, prípadne by Pivovary mohli v horšom prípade vypovedať uzatvorenú zmluvu, z dôvodu nesplnenia dohodnutých podmienok. Hospodárska recesia spôsobila, že sa podniky dostávajú do ťažkostí a stávajú sa insolventnými. Spoločnosť Woodline, a. s. má v tomto dôsledku záväzok voči podnikateľovi vo výške 2 000 €. Komunikácia pri vymáhaní tejto pohľadávky je problematická, nereagovanie na niekoľkonásobné výzvy k platbe budú riešené exekučne. Exekučné konanie v slovenských legislatívnych podmienkach je však dlhodobou záležitosťou a je otázne, či sa k svojim peniazom dostane.

Slabou stránkou Autodopravy VK je i opomenutie reklamy. Ukončená bola i nedávna inzercia v Zlatých stránkach, nie sú vytvorené ani internetové stránky upozorňujúce na poskytované služby. Pritom trendom súčasnosti je prevažne internetová komunikácia. Firmy hľadajú dodávateľov, zákazníci služby a výrobky prostredníctvom webu.

Vladimír Karabin nerozširuje svoju vytvorenú základňu klientov. Dôvodom tejto skutočnosti je zmluvná viazanosť s Pivovarmi Topvar, a. s. na prepravu nákladu, to znamená, že si nemôže dovoliť nesplniť objednávku. V tomto prípade nemá dostatok voľných kapacít v podobe nákladných vozidiel, aby rozbíhal ďalšie väčšie zákazky. Zvýšenie počtu klientov si vyžaduje i rozšírenie vozového parku, čo predstavuje finančne náročnú investíciu.

## 2. PRÍLEŽITOSTI A HROZBY DROBNÉHO PODNIKATEĽA

### **Príležitosti**

- Ušetrenie na spotrebnej dani z nafty
- Čerpanie mikropôžičkového programu
- Zakúpenie ďalších vozidiel = rozšírenie podnikania
- Získavanie nových zákazníkov
- Založenie internetových stránok, inzercia

Príležitosťou pre rok 2010 je ušetrenie peňažných prostriedkov zo zníženej spotrebnej dane z nafty. Rozšírenie podnikania zakúpením nových vozidiel by znamenalo potenciálnu

možnosť získať nových zákazníkov. Finančne náročná investícia do zakúpenia nákladných vozidiel na rozšírenie podnikania by mohla byť hrazená prostriedkami z Mikropôžičkového programu, ktorý poskytuje Národná agentúra pre rozvoj MSP. K rozširovaniu základne klientov môže dopomôcť založenie pútavých internetových stránok, inzercia na webe či v Zlatých stránkach.

### **Hrozby**

- Rast cien nafty resp. kolísanie, inflácia
- Mýtna
- Veľká konkurencia
- Nepriaznivý vplyv hospodárskej krízy
- Ťažkosti so získavaním úveru
- Preťaženie pracovníkov
- Odchod pracovníkov
- Ekologické vozidlá

Hrozbou pre podnikateľa je kolísanie cien nafty resp. ich rast, keďže náklady na naftu predstavujú značnú časť ich celkového objemu. Kolísanie cien nafty ovplyvňuje miera inflácie, vývoj cien nafty na burze. Hospodárska kríza znížila úroveň inflácie na nulovú hodnotu, čo je v súčasnosti veľkou výhodou, ceny nie sú tlačené na vyššiu úroveň. Je však otázne, či sa po zotavení ekonomiky jej úroveň nebude znova zvyšovať.

Zavedené mýtna má vplyv na zvýšenie nákladov, dobudovanie diaľnice k Košickom kraji by znamenalo pre podnikateľa rapídny nárast týchto nákladov, keďže by jazdil po týchto spoplatnených trasách.

Ďalšou hrozbou je vysoká konkurencia v tomto odvetví v rámci okresu Spišská Nová Ves. V oblasti autodopravy podniká niekoľko desiatok firiem s týmto zameraním. V neprospech Autodopravy VK hovorí skutočnosť, že okrem vizitiek, ktoré dáva svojim klientom, nevyužíva žiaden iný spôsob reklamy svojich služieb. Spolieha sa na svojich súčasných klientov, ktorí využívajú jeho služby a na to, že ho odporučia ďalším.



Nepriaznivý vplyv hospodárskej krízy sa prejavuje vo forme zablokovaného úverového toku, oneskoreného splácania faktúr a nízkej spotrebiteľskej dôvery.

Všetky subjekty na trhu vrátane malých podnikov sa stretávajú s ťažkosťami pri získavaní úveru. Banky sú pri ich poskytovaní obozretnějšíe, kladú väčší dôraz na posudzovanie bonity zákazníka, úrokové sadzby sú vyššie. Pre drobného podnikateľa, ktorý by chcel rozšíriť svoj vozový park je získanie úveru v tomto období zložitejšie.

Preťaženie pracovníkov môže predstavovať ďalšiu hrozbu, dlhé jazdy nákladným vozidlom, i keď s povinnými prestávkami, nakládky a vykládky sú náročné ako psychicky tak i fyzicky. S tým je spojené i ohrozenie ich odchodu zo zamestnania, prípadne požadovanie vyššej mzdy.

Súčasný výskum a vývoj sa zameriava na vytváranie ekologickejších vozidiel, ktoré by produkovali emisie na minimálnej úrovni. Ak by sa tieto automobily zaradili do bežného užívania a ak by legislatíva nariaďovala výlučné užívanie tohto typu áut, bol by Vladimír Karabin nútený k obmene celého vozového parku, čo by znamenalo vysokú investíciu, ktorú by nemusel zvládnuť.

#### **MATICA VÝKONNOSTI A ZÁVAŽNOSTI – INTERNÁ ANALÝZA**

Vymenované silné a slabé stránky boli v rámci internej analýzy ohodnotené. Výkonnosť hodnotených faktorov je ohodnotená bodovacou stupnicou v rozsahu 1 – 5 bodov, pričom body 1 a 2 predstavujú nepriaznivé hodnotenie, body 3 stredne priaznivé, 4 a 5 bodov je udelených v prípade priaznivého hodnotenia. Závažnosť hodnotených faktorov je vyjadrená v rozmedzí 25 – 100 %, pričom 25 % predstavuje slabú závažnosť, 50 a 75 % strednú a 100 % silnú závažnosť. Hodnotiace stupnice boli zostavené po konzultácii s odborníkom a podnikateľom Vladimírom Karabinom.

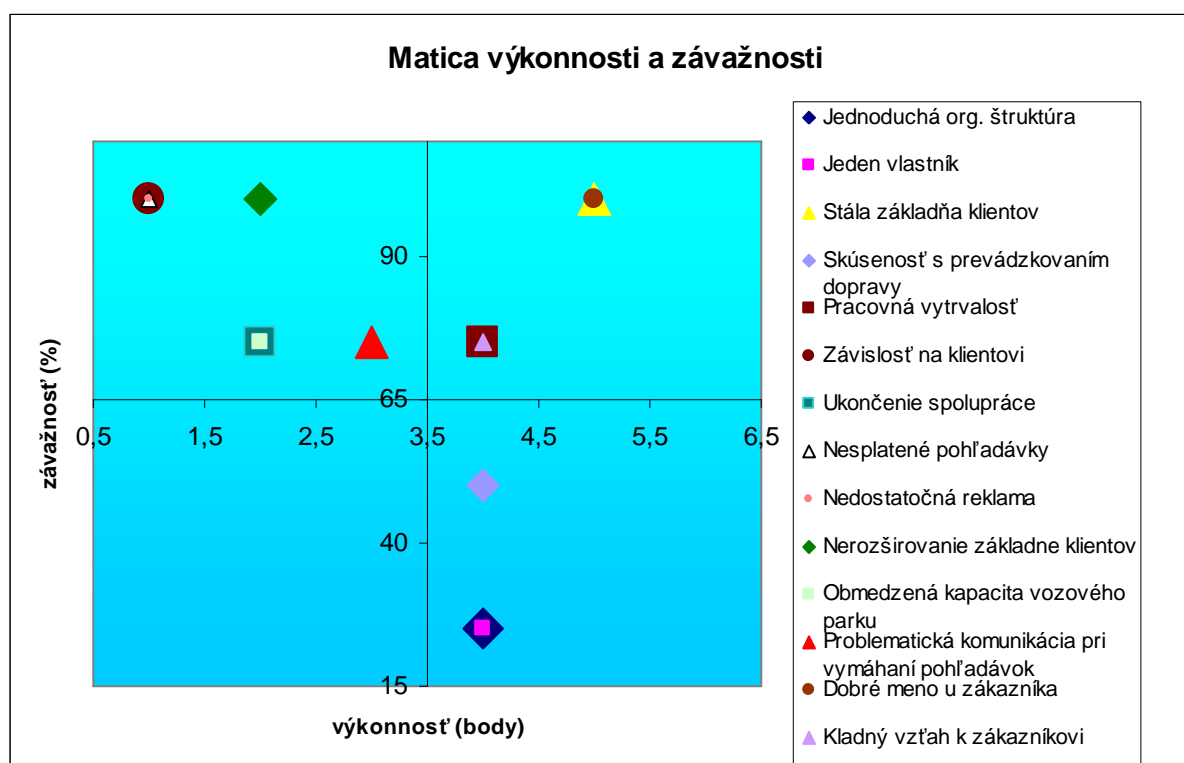
Ohodnotená výkonnosť a závažnosť jednotlivých faktorov je vnesená do tabuľky 3. 10 a následne vytvorená matica výkonnosti a závažnosti znázornená v grafe 3. 4. Z matice sú následne zaradené tieto faktory do jednotlivých skupín a to podľa toho, či disponujú vysokou, strednou a nízkou výkonnosťou či závažnosťou.

**Tabuľka 3. 10 Ohodnotenie silných a slabých stránok podnikateľa.**

Hodnotené faktory	Výkonnosť					$\Sigma$	Závažnosť				$\Sigma$
	1	2	3	4	5		100	75	50	25	
Jednoduchá organizačná štruktúra				1		4				1	25
Jeden vlastník				1		4				1	25
Stála základňa klientov					1	5	1				100
Dlhoročná skúsenosť s prevádzkovaním autodopravy				1		4			1		50
Pracovná vytrvalosť				1		4		1			75
Dobré meno u zákazníka					1	5	1				100
Kladný vzťah k zákazníkovi				1		4		1			75
Závislosť na klientovi	1					1	1				100
Ukončenie spolupráce		1				2		1			75
Nesplatené pohľadávky	1					1	1				100
Nedostatočná reklama	1					1	1				100
Nerozširovanie základne klientov		1				2	1				100
Obmedzená kapacita vozového parku		1				2		1			75
Problematická komunikácia pri vymáhaní pohľadávok			1			3		1			75

**Zdroj:** vlastné spracovanie.

**Graf 3. 4 Matica výkonnosti a závažnosti**



**Zdroj:** vlastné spracovanie.

**Vysoká výkonnosť a nízka závažnosť** sa vyskytla v prípade jednoduchej organizačnej štruktúry a jedného vlastníka. Jedná sa o faktory s nízkou dôležitosťou a výraznou silou podniku.

**Vysoká výkonnosť a stredná závažnosť** bola zistená u dlhoročnej skúsenosti s prevádzkovaním autodopravy, pracovnej vytrvalosti a kladného vzťahu k zákazníkom. Tieto faktory majú pre podnikanie svoj význam, predovšetkým pre drobného podnikateľa, ktorý môže zo svojich dlhoročných skúseností vytážiť čo najviac. Pracovná vytrvalosť má význam pre drobný podnik, pretože za podnikateľa prácu nevykoná nik iný, všetky výsledky sa odvíjajú od jeho vlastného úsilia. Pri získavaní a udržaní si zákazníkov je kladný vzťah k nim priam nevyhnutný.

**Vysoká výkonnosť a vysoká závažnosť** je prípadom stálej základne klientov a dobrého mena u zákazníka. Na tieto faktory je potrebné sa zamerať a neustále ich udržiavať. Pre podnikateľa zohrávajú tieto faktory významnú úlohu, pretože klienti sú zdrojom jeho práce a dobré meno jeho firmy je výsledkom jeho úsilia.

**Stredná výkonnosť a stredná závažnosť** sa vyskytla u problematickej komunikácie pri vymáhaní pohľadávok. Vymáhanie pohľadávok je pre existenciu drobného podnikateľa dôležité, každá koruna je potrebná, preto bola problematickému vymáhaniu pohľadávok pridelená vyššia závažnosť.

**Nízka výkonnosť a stredná závažnosť** bola priradená k možnému ukončeniu spolupráce s autodopravcom Martinom Karabinom, ktorý poskytuje nákladné vozy pri zákazkách pre Pivovary Topvar a. s. a k obmedzenej kapacite vozového parku. Tieto skutočnosti sú pre podnikateľa nepriaznivé a pomerne závažné. Odchod M. Karabina by mohol znamenať ukončenie práce na zákazkách od Pivovarov, obmedzená kapacita vozového parku neumožňuje rozširovať poskytovanie služieb autodopravy.

**Nízka výkonnosť a vysoká závažnosť**, v tejto kategórii sa ocitlo najviac faktorov, a to: závislosť na jednom veľkom klientovi, nesplatené pohľadávky, nedostatočná reklama a nerozširovanie základne klientov. Takéto ohodnotenie faktorov znamená, že potrebujú výkonnostne posilniť. Závislosť na jednom veľkom klientovi by mohlo vyriešiť rozšírenie podnikania a získanie ďalšieho vplyvného klienta, ktorého by sa Vladimírovi Karabinovi mohlo podariť získať pomocou intenzívnej reklamy. Vyriešil by sa tak i problém nerozširovania základne klientov. Vylepšiť hodnotenie výkonnosti u nesplatených pohľadávok je možné prostredníctvom vyššej obozretnosti podnikateľa pri prijímaní zákaziek, čiže by si mal lepšie overiť ich ekonomickú situáciu napr. prostredníctvom Centrálného registra dlžníkov.

### MATICA PRÍLEŽITOSTÍ A HROZIEB – EXTERNÁ ANALÝZA

V rámci externej analýzy príležitostí a hrozieb boli vybrané faktory podobne ako v predošlej internej analýze ohodnotené. Pri matici príležitostí je pomerovaná príležitosť, ktorá je ohodnotená 1 – 5 bodmi s pravdepodobnosťou úspechu v rozsahu 25 – 100 %. Príležitosť ohodnotená 1 a 2 bodmi je nízka, 3 bodmi stredná, 4 až 5 bodmi vysoká. Pravdepodobnosť úspechu rastie s rastúcim percentom.

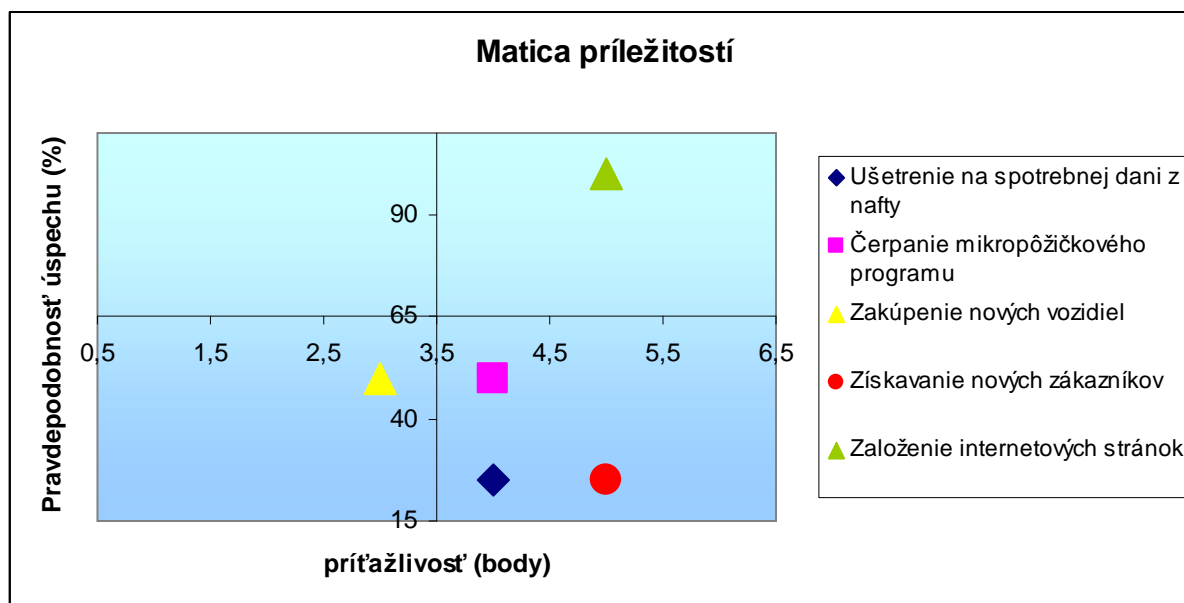
Z tabuľky 3. 11, v ktorej sú ohodnotené príležitosti vyplývajúce z vonkajšieho okolia podnikateľa, je vytvorená matica príležitostí znázornená v grafe 3. 5.

**Tabuľka 3. 11 Ohodnotenie príležitostí podnikateľa.**

Hodnotené faktory	Prítťaživosť					Σ	Pravdep. úspechu				Σ
	1	2	3	4	5		100	75	50	25	
Ušetrenie na spotrebnej dani z nafty				1		4				1	25
Čerpanie mikropôžičkového programu				1		4			1		50
Zakúpenie ďalších vozidiel			1			3			1		50
Získavanie nových zákazníkov					1	5				1	25
Založenie internetových stránok					1	5	1				100

Zdroj: vlastné spracovanie.

**Graf 3. 5 Matica príležitostí.**



Zdroj: vlastné spracovanie.

**Vysoká prítťaživosť a nízka pravdepodobnosť úspechu** bola zistená u ušetroení na spotrebnej dani z nafty a získavania nových zákazníkov. Na nižšie ceny nafty má vplyv zníženie spotrebnej dane z nafty začiatkom roka 2010. Parlamentné voľby však prinášajú

neistotu, že prípadná zmena vlády by výšku tejto dane znova neupravila. Získanie nových zákazníkov je pre podnikateľa prít'azlivé, ich získavanie je momentálne náročnejšie. Prechod hospodárskeho cyklu do konjunktúry by však mohol dopomôcť k zlepšeniu situácie na trhu a vyššiemu záujmu o služby autodopravy.

**Vysoká prít'azlivosť a stredná pravdepodobnosť úspechu** sa vyskytuje u možnosti získať mikropôžičku, ktorú poskytuje Národná agentúra pre rozvoj MSP. Úspech pri získavaní pomoci prostredníctvom tohto programu ovplyvňuje i kvalitne vypracovaný podnikateľský plán na rozšírenie podnikania.

**Stredná prít'azlivosť a stredná pravdepodobnosť úspechu** bola priradená k zakúpeniu ďalších vozidiel pre rozšírenie podnikania. Zakúpeniu ďalších vozidiel musí u podnikateľa predchádzať zvýšený záujem o jeho služby, ináč tento krok nemá význam.

**Vysoká prít'azlivosť a vysoká pravdepodobnosť úspechu** sa vyskytla u vytvorení internetových stránok, ktoré budú prezentovať Autodopravu VK. Jednoduché internetové stránky zamerané na konkrétnu firemnú klientelu by mohli byť pre podnikateľa nápomocné pri hľadaní nových zákazníckych kontaktov.

Pri matici hrozieb je pomerovaná závažnosť, ktorá je ohodnotená 1 – 5 bodmi s pravdepodobnosťou výskytu v rozsahu 25 – 100 %. Závažnosť ohodnotená 1 a 2 bodmi je nízka, 3 bodmi stredná, 4 až 5 bodmi vysoká. Pravdepodobnosť výskytu rastie s rastúcim percentom.

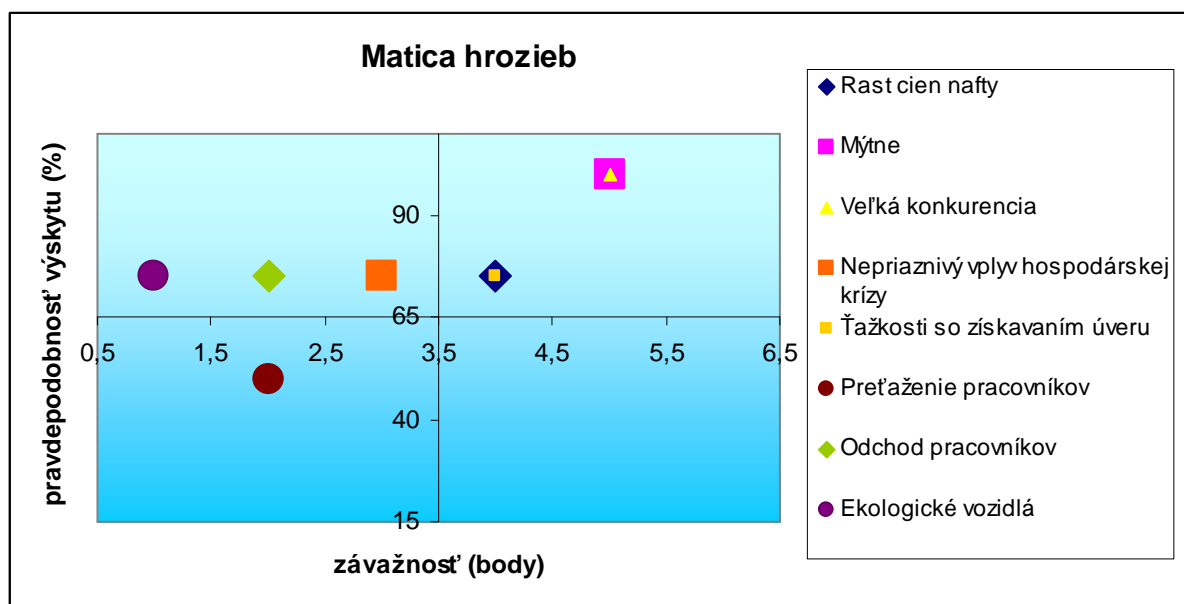
Z tabuľky 3. 12, v ktorej sú ohodnotené hrozby vyplývajúce z vonkajšieho okolia podnikateľa, je vytvorená matica hrozieb znázornená v grafe 3. 6.

**Tabuľka 3. 12 Ohodnotenie hrozieb podnikateľa.**

Hodnotené faktory	Závažnosť					Σ	Pravdep. výskytu				Σ
	1	2	3	4	5		100	75	50	25	
Rast cien nafty				1		4		1			75
Mýtna					1	5	1				100
Veľká konkurencia					1	5	1				100
Nepriaznivý vplyv hospodárskej krízy			1			3		1			75
Ťažkosti so získavaním úveru				1		4		1			75
Preťaženie pracovníkov		1				2			1		50
Odchod pracovníkov		1				2		1			75
Ekologické vozidlá	1					1		1			75

**Zdroj:** vlastné spracovanie.

**Graf 3. 6 Matica hrozieb.**



**Zdroj:** vlastné spracovanie.

**Vysoká závažnosť a stredná pravdepodobnosť výskytu** sa nachádza u faktorov rastúcej ceny nafty a ťažkostiach pri získavaní úveru. Rast cien nafty ovplyvňuje náklady podnikania a celkový zisk, to, či sa budú ceny v budúcnosti zvyšovať závisí od ekonomického rastu, miery inflácie i politickej situácie v krajine. Problematické získavanie úverov spôsobené zvýšenou opatrnosťou bánk brzdí možný vývoj podnikania.

**Vysoká závažnosť a vysoká pravdepodobnosť výskytu** bola priradená k zavedenému mýtnemu, ktoré zvýši podnikateľove náklady a prítomnosť veľkej konkurencie v odvetví.

**Stredná závažnosť a stredná pravdepodobnosť výskytu** prislúcha nepriaznivému vplyvu hospodárskej krízy. Rok 2009 nebol pre podnikateľa katastrofálnym, oproti roku 2008 sa mu zvýšili zákazky, a to o 41 %, pritom sa rok 2009 považuje za kritický. Je otázne, či tento rast bude pokračovať i v roku 2010.

**Nízka závažnosť a stredná pravdepodobnosť výskytu** bola zistená u faktorov preťažených zamestnancov, ich možného odchodu zo zamestnania a zavádzanie ekologických vozidiel. Závažnosť preťaženia pracovníkov a ich odchodu nie je pre podnikateľa vysoká, keďže zo zákona vyplývajú povinné prestávky a doba oddychu, pri zvýšenom počte zákaziek je prijímaná pracovná sila brigádne. Masívne zavádzanie ekologických vozidiel je otázkou budúcnosti, preto nepredstavuje pre podnikateľa výraznú hrozbu.

### 3.4.2 Zhrnutie výsledkov SWOT analýzy

Cieľom SWOT analýzy bolo rozpoznať silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby podnikania v autodoprave, vyzdvihnúť pozitívne skutočnosti a možnosti, vyhnúť sa negatívam a hrozbám. Po zvážení vplyvu všetkých vymenovaných faktorov došlo k ich ohodnoteniu a následnému priradeniu do príslušnej skupiny. Je samozrejmé, že silné stránky predstavujú konkurenčnú výhodu podnikateľa a mali by sa čo najlepšie využiť. Z internej analýzy boli vybrané podstatné faktory, ktoré majú vplyv na budúcnosť podniku. Jedným z nich je stála základňa klientov, ktorá predstavuje takmer každodenný zdroj práce. Za dôležité faktory boli označené i dlhoročná skúsenosť s prevádzkovaním autodopravy a dobré meno u zákazníkov, ktoré napomáhajú podnikateľovi k ľahšiemu pohybu v tomto odvetví. Bez pracovnej vytrvalosti by podnikateľ nepôsobil v tomto odvetví takmer 20 rokov.

Na druhej strane je to pôsobenie slabých stránok podnikania, ktorých počet je totožný s tými silnými. Vplyv týchto faktorov by mal byť obmedzený, prípadne je možné premeniť slabé stránky v silné. Nedostatočná prezentácia Autodopravy VK by sa mohla premeniť na silnú stránku a to tak, že by boli vytvorené internetové stránky firmy, umiestnili sa inzeráty na navštevované portály či do internetových katalógov firiem, miestnych novín. Tento krok by mohol znamenať záujem ďalších firemných klientov o služby autodopravy. Zvýšený dopyt by teda znamenal rozšírenie základne klientov, čo by nútilo podnikateľa obstarat' ďalšie vozidlo. Závislosť na jedinom klientovi by nebola až tak enormná, zákazky by sa rozprestrelí na rozsiahlejšiu klientelu. Nesplatené pohľadávky sú pre každého podnikateľa rizikom, ktoré vždy existuje a nedá sa úplne odstrániť. Obzvlášť pre drobných podnikateľov predstavujú existenčné problémy. Tomuto riziku sa dá predchádzať zvýšenou opatrnosťou pri prijímaní zákaziek, tzn. overenie si solventnosti firmy, odmietnutie ďalších zákaziek firme, u ktorej máme nesplatenú pohľadávku.

Externá analýza odhalila pôsobenie faktorov v podobe príležitostí a hrozieb. Okrem spomínaných internetových stránok, následného rozšírenia klientely a zakúpenia ďalšieho vozidla, ktoré by sa mohli premeniť na silné stránky, je príležitosťou ušetriť na spotrebnej dani z nafty, či čerpanie mikropôžičky na základe zaujímavého podnikateľského zámeru.

Ohrozenie Autodopravy VK sa vyskytuje v podobe veľkej konkurencie, ktorá je však hospodárskou krízou oslabená, záleží teda na podnikateľovi, či sa mu podarí svoju pozíciu na trhu upevniť. Rastúce ceny nafty a mýtné zasahujú do nákladov podnikateľa a následne do jeho zisku. Neochota bánk pri poskytovaní úveru, resp. jeho ťažšie získanie môže spomaliť prípadné rozšírenie podnikania.

### 3.4.3 Výber vhodnej stratégie podnikateľa

Na základe týchto zistených poznatkov SWOT analýzy je pre Vladimíra Karabina vhodná **stratégia WO** zameraná na využitie príležitostí, ktoré potláčajú efekt slabých stránok. To znamená zvýšenie povedomia o firme medzi potenciálnymi zákazníkmi, získavanie ďalších zákazníkov, ktorí by znamenali nárast zákaziek. V prípade dlhotrvajúceho rastúceho trendu počtu zákazníkov má podnikateľ príležitosť zakúpiť ďalšie vozidlo do podnikania.

Rok 2009 nebol pre podnikateľa vôbec zlý, i v čase krízy si podnikateľ udržal, ba dokonca zlepšil svoje výsledky. Zisk rástol v roku 2008 oproti roku 2007 i napriek tomu, že poklesli zákazky až o 25 %. I v roku 2009 mal zisk podnikateľa rastúcu tendenciu a počet zákaziek vzrástol oproti roku 2008 o 41 % a oproti roku 2007 o 6 %. Táto skutočnosť potvrdzuje, že intenzívnejším marketingom by mohol podnikateľ ešte viac vylepšiť svoju situáciu. Konkurujúce firmy na trhu sú krízou oslabené, unavené, niektoré i ukončili svoju činnosť a záleží na podnikateľovej šikovnosti, ako túto príležitosť rozšíriť základňu svojich klientov využije.



## 4 NÁVRHY A DOPORUČENIA

### 4.1 Doporučenia týkajúce sa riadenia pohľadávok

Omeškanie v úhradách faktúr je v súvislosti s hospodárskou krízou javom vyskytujúcim sa v takmer všetkých odboroch podnikateľských činností. Včasné riešenie pohľadávok má výrazný vplyv na vylepšenie podnikateľovho cash-flow. Vladimír Karabin by sa mal vyvarovať pohľadávok s dlhou dobou splatnosti, pohľadávky po splatnosti okamžite riešiť. Možnými spôsobmi, ako postupovať v takejto situácii, je telefonické jednanie a urgencia, osobné jednanie s dlžníkom, písomné odstupňované upomínanie alebo v poslednom rade i zavedenie dlžníka do registra dlžníkov.

Ak nie je zákazník schopný uhradiť svoj záväzok naraz, je lepšie zjednať splátkový kalendár a sledovať úhrady jednotlivých splátok. V nevyhnutnom prípade je možné pohľadávky prihlásiť do konkurzného konania, aby sa predišlo popretiu pohľadávky, jej vyradeniu z konkurznej podstaty a nemožnosti danú pohľadávku daňovo zvýhodniť v účtovníctve. Ak dochádza k porušeniu zákona, je nutné podať podnet orgánom činným v trestnom konaní.

Aby podnikateľ predišiel novej spolupráci s insolventnou firmou je vhodné, aby si jej kondíciu overil v Centrálnom registri dlžníkov, ktorý je najväčším národným a nadnárodným bankovým a nebankovým informačným systémom umožňujúcim vyhľadať nesplatené záväzky osôb a ekonomických subjektov.

### 4.2 Doporučenia týkajúce sa segmentu klientov

V prvom rade je dôležité udržať si stálu základňu klientov, ktorú má podnikateľ vytvorenú. Náklady na udržanie starého zákazníka sú vždy nižšie ako náklady na získanie nového. Oplatí sa ich raz mesačne telefonicky kontaktovať, zistiť, aká je situácia, či sa nerysuje možnosť ďalšej zákazky.

Prostredníctvom analýzy makropodnikateľského prostredia bol zistený trend v starnutí obyvateľstva, tzn. že sa zvyšuje podiel obyvateľstva v dôchodkovom veku, prírastky obyvateľstva sa pohybujú medziročne len v niekoľkých tisícoch osôb. Je preto vhodné, aby sa Vladimír Karabin orientoval predovšetkým na firemnú klientelu a obmedzil sťahovacie práce zamerané na súkromné osoby. Predpokladá sa postupné oživovanie ekonomiky, tzn. že firmy začnú rozbiehať výrobu. V čase krízy sú zákazníci menej verní, a túto skutočnosť by mohol

Vladimír Karabin využiť vo svoj prospech a osloviť ďalšie firmy, ktoré by mu mohli zabezpečiť ďalšie zákazky.

Vývoj hospodárskych výsledkov a počtu zákaziek za posledné roky nasvedčuje tomu, že podnikateľ súčasnú krízu zvláda, neoslabila ho a má predpoklady na rozšírenie svojho podnikania.

#### 4.3 Doporučenia týkajúce sa rozšírenia vozového parku

Orientácia na firemnú klientelu však znamená i potrebu rozšíriť vozový park podnikateľa. Keďže v roku 2008 predstavovali zákazky pre Pivovary Topvar a. s. 88 % celkového objemu a v roku 2009 84 %, je nemožné rozšíriť poskytované služby na ďalšie firmy z dôvodu nedostačujúcej kapacity nákladných vozidiel. Zmluvné zaviazanie sa Pivovarom znamená byť im k dispozícii vždy na požiadanie. Podnikateľ môže zakúpiť najprv jedno nákladné vozidlo a podľa vývoja dopytu zvážiť i kúpu ďalšieho. Hospodárska kríza spôsobila značný pokles v cenách nových ako aj ojazdených vozidiel, ich kúpa v tomto období je preto omnoho výhodnejšia. Napr. desaťročné ojazdené auto so 460 tis. najazdenými km je možné zohnať za 2 500 €, štvorročné ojazdené auto s 245 tis. najazdenými km za 6 000 €. Investícia do nového nákladného auta je samozrejme vyššia, záleží na druhu, motore a pod., minimálne však 30 000 €.

Rôzne internetové portály poskytujú služby bezplatného vyhľadávania nákladných vozidiel podľa zadaných kritérií. Stačí zadať typ auta, značku, pohon, ďalšie požiadavky, následne je tento dopyt zaslaný rôznym predajcom a v priebehu niekoľkých hodín je možné vybrať si z ich rôznorodých ponúk. Týmto spôsobom možno ušetriť až 30 % peňažných prostriedkov.

Zohnať peňažné prostriedky na túto investíciu prostredníctvom úveru od banky je v súčasnosti problematické, banky sú pri úverovaní opatrnejšie. Drobní podnikatelia majú u bánk nižšiu dôveru, keďže nedisponujú tak veľkým majetkom, ktorým by sa mohli za poskytnutý úver zaručiť. Možným spôsobom získania peňažných prostriedkov je požiadať Národnú agentúru pre rozvoj MSP o úver v rámci Mikropôžičkového programu. Potrebné je vypracovanie podnikateľského zámeru, ktorý spolu so žiadosťou a ďalšími potrebnými prílohami možno odovzdať v Podnikateľskom a inovačnom centre Spišská Nová Ves. O poskytnutí mikropôžičky rozhodne Mikropôžičkový výbor.

## 4.4 Doporučenia týkajúce sa reklamy

Ako uvádzajú zhrnutia predchádzajúcich analýz, Vladimír Karabin nevyužíva žiadne reklamné nástroje, ktoré by propagovali jeho poskytované služby. Má vytvorenú stálu základňu klientov, ktorú nerozširuje. Predošlé odporúčania na zameranie sa na predovšetkým firemnú klientelu a rozšírenie vozového parku si nutne vyžadujú i intenzívnu reklamu.

Najvyužívanejšia forma reklamy je prostredníctvom internetových stránok. Takmer každá firma vyhľadáva možných dodávateľov cez internet. Stránky podnikateľa by mali byť jednoduché, bez množstva podstránok a zbytočných textov, cielené na ľudí zaujímajúcich sa o dané služby. Na ich tvorbu je možné si najat' profesionálneho tvorca webových stránok, každý z nich má však iný prístup k práci i cenník, preto by bolo vhodné zistiť od známych, ktorí už takéto stránky majú, na koho sa obrátiť. Aby sa predišlo prípadnej nespokojnosti za výrazne vyššiu cenu. Existujú i jednoduché systémy pre rýchle vytvorenie webovej stránky. Počítačovo zdatnejšia osoba si ich môže vytvoriť i sama. Ceny za tieto systémy závisia od ich náročnosti, funkcií, ktorými disponujú.

Ďalším doporučením je inzercia firmy na rôznych portáloch inzerujúcich firiem, mnohé z nich sú i bezplatné. Možnosťou je i opätovné zaradenie svojej firmy do inzerujúcich Zlatých stránok.

Poskytované vizitky klientom by boli po vytvorení internetových stránok doplnené o ich adresu a e-mailovú schránku.

V čase krízy, keď nie je dostatok peňažných prostriedkov, je možné využiť i tzv. spoločný marketing. Zaujímavé je vydanie katalógu, ktorý by propagoval viacero firiem.

## 4.5 Ďalšie doporučenia

Počas krízy je všetko menej isté a menej stabilné, vývoj firmy preto treba sledovať pozornejšie ako zvyčajne. Mesačné sledovanie príjmov a výdajov sa oplatí nahradiť týždenným, či dokonca denným. Za zmienku stojí i prehodnotenie dohôd so zákazníkmi, snaha o skrátenie lehôt splatnosti faktúr.

## 5 ZÁVER

Na Slovensku je prevažná väčšina podnikov malého a stredného charakteru. Vplyv hospodárskej krízy je na tento typ podnikov oveľa výraznejší, keďže ich prosperita závisí od kúpy schopnosti domácností, ktorá je momentálne nižšia. Domácnosti vplyvom znižovania príjmov a rastu nezamestnanosti viac šetria. Výpadok zákaziek môže znamenať pre malý podnik i jeho zánik. Na druhej strane však flexibilita malých a stredných podnikov umožňuje ich rýchle prispôsobenie sa zmeneným podmienkam trhu vplyvom hospodárskej krízy. Nemusí pre nich znamenať len potiaže a zánik, ale i možnosť využiť príležitosti, ktoré sa núkajú. Slabí jedinci trh opustili, vzniká priestor získať ich podiel.

Cieľom tejto diplomovej práce bolo zanalyzovať mieru dopadu hospodárskej krízy na drobného podnikateľa podnikajúceho v oblasti autodopravy. Dielčím cieľom bolo previesť analýzu makroprostredia, mezzoprostredia a mikroprostredia, v rámci ktorého podnikateľ pôsobí. Na základe takto prevedených analýz súčasného stavu bol navrhnutý postup pre zvýšenie konkurencieschopnosti podnikateľa.

Teoretická časť diplomovej práce vymedzuje základné pojmy, ktoré súvisia so spracovávanou problematikou tejto práce. Je podkladom analytickej časti obsiahnutej v tretej kapitole.

Charakteristika drobného podnikateľa je obsiahnutá v kapitole analýzy súčasného stavu. Tá ďalej obsahuje praktické prevedenie jednotlivých analýz podnikateľského prostredia, v rámci ktorého pôsobí Autodoprava Vladimíra Karabina. Po každej analýze nasleduje zhrnutie s vyňatím najdôležitejších zistených poznatkov a skutočností.

Štvrtá kapitola návrhov a doporučení predstavuje zhrnutie praktickej časti do základných bodov, od ktorých by sa mohol podnikateľ odraziť pri snahe o zvyšovanie svojej konkurencieschopnosti.

Riešená problematika je veľmi zaujímavá, pomáha pochopiť, aká je situácia malých a stredných podnikov v súčasnosti. Osvetľuje, s akými každodennými problémami tieto podniky zápasia, aké neľahké je ich postavenie na trhu a akej nedostatočnej pomoci sa im napriek ich veľkému významu dostáva.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

### Knihy

- [1] CZESANÝ, S. *Hospodářský cyklus: teorie, monitorování, analýza, prognóza*. 1. vyd. Praha: Linde, 2006. 199 s. ISBN 80-7201-576-1.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] GRUBLOVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [4] JÁČ, I.; RYDVALOVÁ, P.; ŽIŽKA, M.. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
- [5] KAŠÍK, J. *Metody a techniky diagnostikování podniku*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 1996. 197 s.
- [6] KAŠÍK, J., MICHALKO, M. a kol. *Podniková diagnostika*. Ostrava : Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.
- [7] LUDVÍK, L.. *Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí. Podpora malého a středního podnikání*. 1. vyd. Háj ve Slezsku: František MAJ, 2000. 124 s. ISBN 80-86458-03-2.
- [8] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku - konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [9] MIKOLÁŠ, Z. *Small and medium-size enterprise : the present and new trends in entrepreneurship*. 1. vyd. Katowice: Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, 2002. 66 s. ISBN 83-7246-272-0.
- [10] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.
- [11] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 626 str. ISBN 80-85605-12-0.
- [12] RYDVALOVÁ, P. *Profile of small and medium enterprises – searching for a partner in sixth framework programme of the EU*. 2005.
- [13] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [14] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

- [15] ŠULEŘ, O.; KOŠŤAN, P. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-658-8.
- [16] VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 str. ISBN 978-80-247-2409-6.

### **Časopisy**

- [17] JESNÝ, M. Vtipy ministra Jahnátka. Slovensko v očiach investorov. *Trend: Ekonomický týždenník*, 2010, roč. 20, č. 4, 21. s. ISSN 1335-0684.

### **Zákony**

- [18] Cestný zákon č. 8/2009 Zb. z. v aktuálnom znení.
- [19] Zákon č. 513/1991 Zb. z. Obchodný zákonník v aktuálnom znení.
- [20] Živnostenský zákon č. 455/1991 Zb. z. v aktuálnom znení.

### **Internetové stránky**

- [21] Euroekonom. Ekonomický portál [online]. Dostupný z WWW: <<http://euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-usa-hypoteky2>>, [cit. február 2010].
- [22] Finanční krize [online]. Dostupný z WWW: <<http://hospodarskakrize.eu/dusledky.php>>, [cit. február 2010].
- [23] Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. Dostupný z: WWW: < <http://statistics.sk>>, [cit. marec 2010].
- [24] Národná agentúra pre rozvoj MSP [online]. Dostupný z WWW: < <http://nadsme.sk>>, [cit. marec 2010].
- [25] Ministerstvo financií SR [online]. Dostupný z WWW: < <http://finance.gov.sk/>>, [cit. marec 2010].
- [26] Ministerstvo dopravy, pôšt a telekomunikácií [online]. Dostupný z WWW: <<http://telecom.gov.sk/index/index.php>>, [cit. marec 2010].
- [27] Slovenská terminologická databáza [online]. Dostupný z: WWW: <<https://data.juls.savba.sk/std/StdAbout>>, [cit. marec 2010].
- [28] Spišská Nová Ves, oficiálne stránky mesta [online]. Dostupný z: WWW: <[http://spisskanovaves.eu/nocache/spisska\\_nova-ves/index.html](http://spisskanovaves.eu/nocache/spisska_nova-ves/index.html)>, [cit. marec 2010].
- [29] Adresár firiem [online]. Dostupný z: WWW: < <http://adresarfiriem.sk/>>, [cit. marec 2010].

- [30] Hospodárske noviny [online]. Dostupný z: WWW: < <http://hnonline.sk/c1-39066130-ekonomika-sa-spamatava-prace-je-vsak-menej>>, [cit. marec 2010].
- [31] Regionálna databáza [online]. Dostupný z: WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=96>>, [cit. apríl 2010].
- [32] Slovenská správa ciest. Portál cestnej databanky [online]. Dostupný z: WWW: < <http://www.cdb.sk>>, [cit. apríl 2010].

### **Interné dokumenty**

- [33] Kniha odoslaných faktúr za roky 2007 až 2009.
- [34] Hospodárske výsledky za roky 2005 až 2009.

## **Zoznam použitých skratiek**

a pod.	a podobne
a. s.	akciová spoločnosť
atd.	a tak ďalej
Autodoprava VK	Autodoprava Vladimír Karabin
č.	číslo
D1	diaľnica
DPH	daň z pridanej hodnoty
€	Euro
ES	európska smernica
EÚ	Európska únia
FO	fyzická osoba
HDP	Hrubý domáci produkt
hod	hodina
km	kilometer
mld.	miliarda
MSP	Malé a stredné podnikanie
napr.	napríklad
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
r.	rok
R4	rýchlostná cesta
s.	strana
Sk	slovenská koruna
SR	Slovenská republika
s. r. o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
SZČO	samostatne zárobkovo činná osoba
tis.	tisíc
tzv.	takzvané
Zb. z.	Zbierka zákonov



## **Zoznam použitých tabuliek**

- 2. 1 Definícia malých a stredných podnikov.
- 2. 2 Typológia MSP podľa konvencie OECD z r. 1995.
- 3. 1 Vývoj hospodárskych výsledkov v rokoch 2004 – 2008.
- 3. 2 Vývoj HDP Slovenskej republiky v % za roky 2005 – 2009.
- 3. 3 Vývoj ukazovateľov reálnej ekonomiky SR od r. 2005 do r. 2009.
- 3. 4 Objem prepravy tovarov cestnou dopravou v rokoch 2007 – 2009.
- 3. 5 Ekonomické ukazovatele v odvetví cestnej dopravy.
- 3. 6 Počet obyvateľov, rozloha krajov podľa NUTS 3.
- 3. 7 Vývoj počtu obyvateľov a jeho dôchodkového veku v r. 2003 – 2009.
- 3. 8 Mesačné náklady práce na zamestnanca podľa krajov.
- 3. 9 Infraštruktúra cestnej dopravy v km v rokoch 2004 – 2008.
- 3. 10 Ohodnotenie silných a slabých stránok podnikateľa.
- 3. 11 Ohodnotenie príležitostí podnikateľa.
- 3. 12 Ohodnotenie hrozieb podnikateľa.

## **Zoznam použitých grafov**

- 2. 1 Vývoj počtu živnostníkov v rokoch 1991 – 2009.
- 2. 2 Podiel MSP na celkovej zamestnanosti za roky 2001 – 2008.
- 3. 1 Týždenný vývoj ceny nafty za rok 2010.
- 3. 2 Veková štruktúra živnostníkov v roku 2008.
- 3. 3 Podiel živnostníkov podľa krajov SR v roku 2008.
- 3. 4 Matica výkonnosti a závažnosti.
- 3. 5 Matica príležitostí.
- 3. 6 Matica hrozieb.

## **Zoznam použitých obrázkov**

- 2. 1 Porterov model 5 konkurenčných síl.
- 2. 2 SWOT analýza.
- 3. 1 Organizačná štruktúra Autodopravy.

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta

.....

## **Zoznam príloh**

- Príloha č. 1 Povinné odvody živnostníka.
- Príloha č. 2 Prehľad úprav výšky minimálnej mzdy od r. 1996 do r. 2009.
- Príloha č. 3 Tabuľka pracovného režimu vodičov v cestnej nákladnej a osobnej doprave.
- Príloha č. 4 Priemerné ceny nafty v rokoch 2006 – 2009.
- Príloha č. 5 Sadzby mýta za užívanie vymedzených úsekov diaľnic a ciest I. triedy.
- Príloha č. 6 Mapa spoplatnených úsekov diaľnic a ciest SR.
- Príloha č. 7 Cestná infraštruktúra – dĺžka cestnej siete podľa vybraných druhov.
- Príloha č. 8 Základné údaje o sieti cestných komunikácií v Košickom kraji.
- Príloha č. 9 Cesty I. triedy z hľadiska pozdĺžnej nerovnosti.
- Príloha č. 10 Mapa konkurentov.

### Povinné odvody živnostníka

**Tabuľka č. 1** Sociálne poistenie živnostníka od 1.1.2010 do 30.6.2010.

Parameter	Hodnota
Sadzba poistného na nemocenské poistenie SZČO	4,4%
Sadzba poistného na starobné poistenie SZČO	18%
Sadzba poistného na invalidné poistenie SZČO	6%
Sadzba poistného do rezervného fondu SZČO	2%
Vymeriavací základ maximálny od 1.1.2010 (nemocenské a gar.poistenie) v €/mesiac	1 084,55
Vymeriavací základ maximálny od 1.1.2010 (star.,inv.,nez.,rez.fond) v €/mesiac	2 892,12

**Zdroj:** Malé a stredné podnikanie [online]. Dostupný z: WWW: <<http://msponline.sk/content/poistné-odvody-a-dane-0#odvody>>. Vlastné spracovanie.

**Tabuľka č. 2** Zdravotné poistenie živnostníka od 1. 1. 2010 do 30. 6. 2010.

Parameter	Hodnota
Sadzba poistného SZČO	14%
Sadzba poistného SZČO so zdravot.postihnutím	7%
Minimálny VZ samoplatiteľa v ročnom zúčtovaní za rok 2010 v €	2 479,20
Maximálny VZ SZČO v €/mesiac	2 169,09

**Zdroj:** Malé a stredné podnikanie [online]. Dostupný z: WWW: <<http://msponline.sk/content/poistné-odvody-a-dane-0#odvody>>. Vlastné spracovanie.

### Prehľad úprav výšky minimálnej mzdy od r. 1996 do r. 2009

**Tabuľka č. 1** Vývoj minimálnej mzdy v rokoch 1996 – 2009.

Právny predpis	Účinnosť	Výška minimálnej mzdy v Sk/€	
		hodinová	mesačná
zákon č. 90/1996 Z. z.	1. 4. 1996	14,60	2 700
zákon č. 366/1997 Z. z.	1. 1. 1998	16,20	3 000
zákon č. 56/1999 Z. z.	1. 4. 1999	19,40	3 600
zákon č. 346/1999 Z. z.	1. 1. 2000	21,60	4 000
nar. vlády č. 298/2000 Z. z.	1. 10. 2000	23,80	4 400
nar. vlády č. 411/2001 Z. z.	1. 10. 2001	26,60	4 920
nar. vlády č. 225/2002 Z. z.	30. 4. 2002	28,30	4 920
nar. vlády č. 514/2002 Z. z.	1. 10. 2002	32,00	5 570
nar. vlády č. 400/2003 Z. z.	1. 10. 2003	35,00	6 080
nar. vlády č. 525/2004 Z. z.	1. 10. 2004	37,40	6 500
nar. vlády č. 428/2005 Z. z.	1. 10. 2005	39,70	6 900
nar. vlády č. 540/2006 Z. z.	1. 10. 2006	43,70	7 600
nar. vlády č. 450/2007 Z. z.	1. 10. 2007	46,60	8 100
nar. vlády č. 422/2008 Z. z.	1. 1. 2009	1,698 € 51,15 Sk	295,50 € 8 900 Sk
nar. vlády č. 441/2009 Z. z.	1. 1. 2010	1,768 €	307,70 €

**Zdroj:** Ekonomické a právne informácie [online]. Dostupné na: WWW: <[http://epi.sk/Domov/ Default.aspx](http://epi.sk/Domov/Default.aspx)>.

### Pracovný režim vodičov v cestnej nákladnej a osobnej doprave

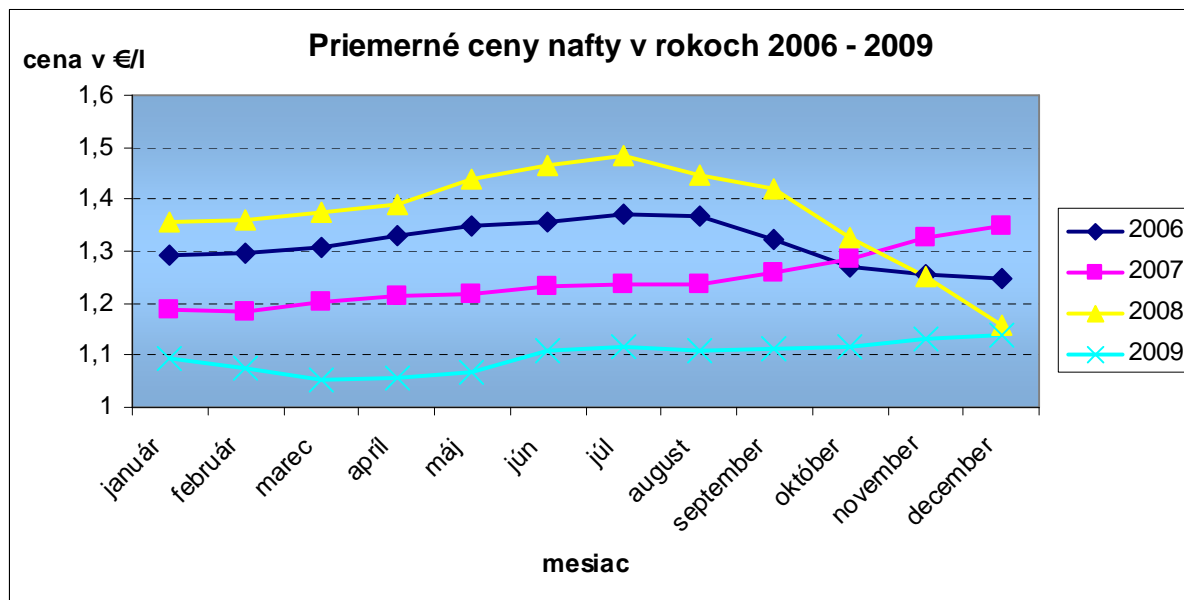
**Tabuľka č. 1** Pracovný režim vodičov v cestnej nákladnej a osobnej doprave.

Maximálny čas vedenia vozidla	
– denný	9 hodín, 2x týždenne 10 hodín (max. 6 dní v týždni)
– týždenný	56 hodín
– 14-denný	90 hodín
Maximálny neprerušený čas vedenia vozidla	4,5 hodiny
Minimálny čas prerušenia vedenia vozidla	45 minút alebo prestávka najmenej po 15 minútach
Minimálny denný čas odpočinku	11 hodín, možnosť skrátenia 3x týždenne na 9 hodín, 11-hodinový odpočinok sa môže rozdeliť na dve časti počas 24 hodín s tým, že jedna časť trvá najmenej 8 nepretržitých hodín.
– 1 vodič	Celkový súčet časov odpočinku musí byť najmenej 12 hodín. Skrátenie musí byť vyrovnané v nasledujúcom týždni.
– 2 vodiči a viac	8 hodín v priebehu 30 hodín prepravného času (vodič musí mať k dispozícii lôžko alebo ležadlo, ak strávi denný odpočinok vo vozidle)
Týždenný čas odpočinku vrátane denného odpočinku	45 hodín s možným skrátením na 36 hodín, ak sa vyberie v mieste zvyčajného stanovišťa alebo skrátený na 24 hodín a čerpaný v priebehu cesty. Skrátenie sa musí vyrovnať pred koncom 3. týždňa. Je možný presun týždenného odpočinku na koniec 12. dňa pri medzinárodnej preprave cestujúcich.
Maximálny čas pracovnej smeny	nestanovený – možná úprava podľa tarifnej zmluvy
Dôkazné prostriedky	– kontrolný prístroj EHS alebo– tachograf
	Treba preukázať predpísané údaje za 7 predchádzajúcich dní.

**Zdroj:** Autoserver [online]. Dostupný z: WWW: <<http://auto.server.sk/diskusia>>.

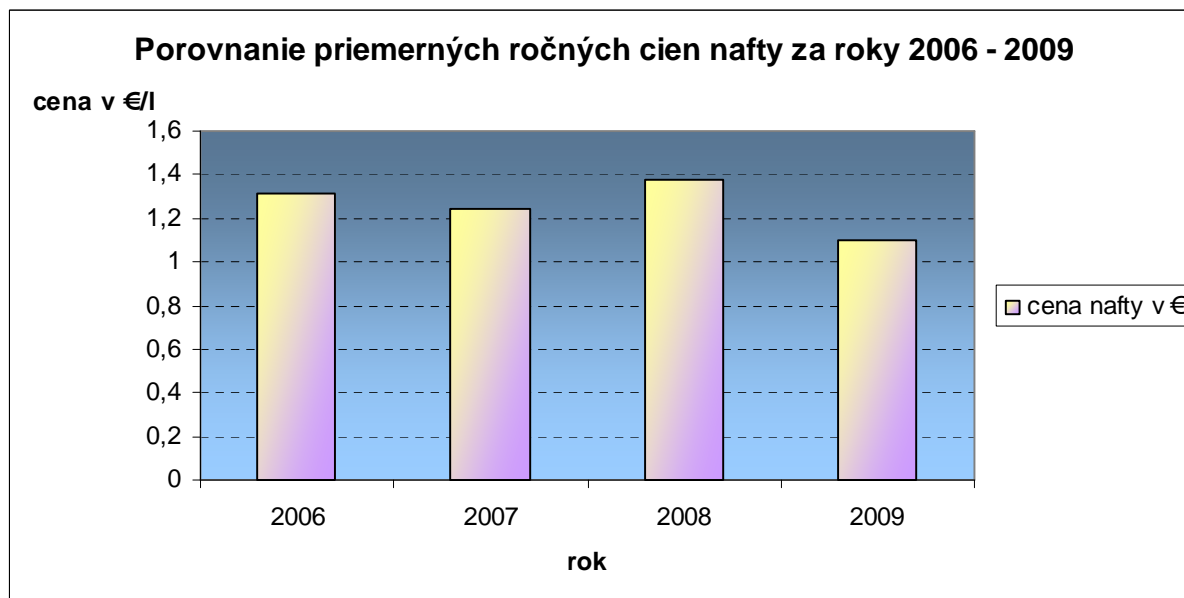
## Priemerné ceny nafty v rokoch 2006 – 2009

Tabuľka č. 1 vývoj priemernej ceny nafty za roky 2006 – 2009.



Zdroj: Štatistický úrad SR. Vlastné spracovanie.

Tabuľka č. 2 Porovnanie priemerných ročných cien nafty v rokoch 2006-2009.



Zdroj: Štatistický úrad SR. Vlastné spracovanie.

## Sadzby mýta za užívanie vymedzených úsekov diaľnic a ciest I. triedy

Tabuľka č. 1 Sadzby mýta za užívanie vymedzených úsekov diaľnic a ciest pre motorové vozidlá.

Kategória vozidla	Emisná trieda		
	EURO 0 – II	EURO III	EURO IV, V, EEV
Nákladné vozidlá 3,5 t – do 12 t	0,093 € (2,80 Sk)	0,086 € (2,60 Sk)	0,083 € (2,50Sk)
Nákladné vozidlá 12 t a viac:			
2 nápravy	0,193 € (5,80 Sk)	0,183 € (5,50 Sk)	0,179 € (5,40 Sk)
3 nápravy	0,202 € (6,10 Sk)	0,193 € (5,80 Sk)	0,189 € (5,70Sk)
4 nápravy	0,209 € (6,30 Sk)	0,199 € (6,00 Sk)	0,196 € (5,90Sk)
5 náprav	0,206 € (6,20 Sk)	0,193 € (5,80 Sk)	0,189 € (5,70Sk)

Zdroj: Národná diaľničná spoločnosť [online]. Dostupný na: WWW: < <http://ndsas.sk/>>. Vlastné spracovanie.

Tabuľka č. 2 Sadzby mýta za užívanie vymedzených úsekov ciest I. triedy.

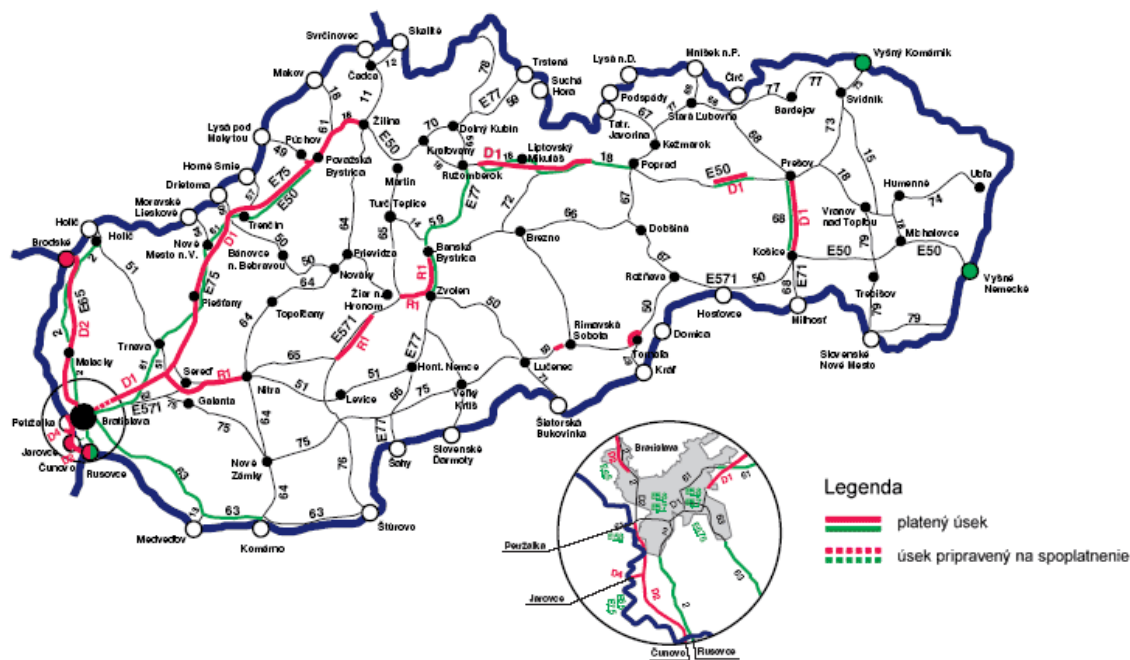
Kategória vozidla	Emisná trieda		
	EURO 0 – II	EURO III	EURO IV, V, EEV
Nákladné vozidlá 3,5 t – do 12 t	0,070 € (2,10 Sk)	0,063 € (1,90 Sk)	0,063 € (1,90 Sk)
Nákladné vozidlá 12 t a viac:			
2 nápravy	0,146 € (4,40 Sk)	0,136 € (4,10 Sk)	0,136 € (4,10 Sk)
3 nápravy	0,153 € (4,60 Sk)	0,146 € (4,40 Sk)	0,143 € (4,30 Sk)
4 nápravy	0,156 € (4,70 Sk)	0,149 € (4,50 Sk)	0,146 € (4,40 Sk)
5 náprav	0,153 € (4,60 Sk)	0,146 € (4,40 Sk)	0,143 € (4,30 Sk)

Zdroj: Národná diaľničná spoločnosť [online]. Dostupný na: WWW: < <http://ndsas.sk/>>. Vlastné spracovanie.



## Spoplatnené úseky diaľnic a ciest Slovenskej republiky

Obrázok č. 1 Mapa spoplatnených úsekov diaľnic a ciest SR.



**Zdroj:** Národná diaľničná spoločnosť [online]. Dostupný na: WWW: < <http://ndsas.sk/> >.

## Cestná infraštruktúra – dĺžka cestnej siete podľa vybraných druhov

Tabuľka č. 1 Dĺžka cestnej siete v krajoch SR.

NUTS 3	Názov kraja	Dĺžka diaľnic a diaľničných privádzačov (km)	Rýchlostné cesty (km)	Cesty I. triedy (km)	Cesty II. triedy (km)	Cesty III. triedy (km)
1	Bratislavský kraj	110,05	0,00	131,68	210,42	353,02
2	Trnavský kraj	67,24	25,86	292,34	535,73	1056,91
3	Trenčiansky kraj	80,12	1,38	307,68	349,41	1139,40
4	Nitriansky kraj	0,00	21,63	517,75	500,22	1541,20
5	Žilinský kraj	69,36	8,36	511,96	326,21	1120,82
6	Banskobystrický kraj	0,00	80,76	679,67	654,30	1853,47
7	Prešovský kraj	60,68	0,00	626,60	523,76	1916,48
8	<b>Košický kraj</b>	<b>5,33</b>	<b>21,31</b>	<b>366,62</b>	<b>586,25</b>	<b>1420,97</b>

Zdroj: Štatistický úrad SR. Vlastné spracovanie.

## Základné údaje o sieti cestných komunikácií v Košickom kraji

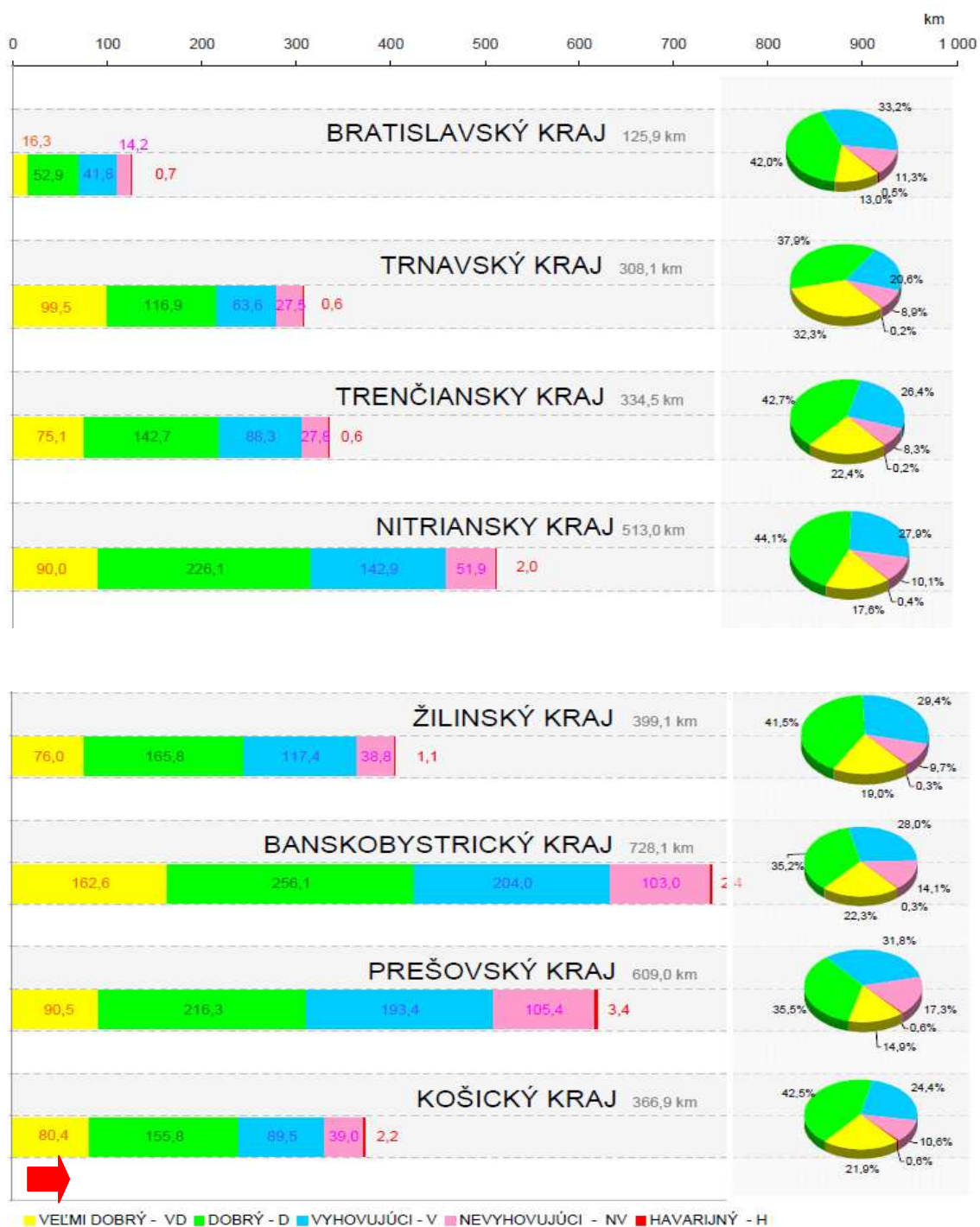
Tabuľka č. 1 Prehľad siete cestných komunikácií za Košický kraj.

OKRES	DIAKNICE	DIAKNIČNÉ PRIVÁDZAČE	CESTY I. TRIEDY	CESTY II. TRIEDY	CESTY III. TRIEDY	SPOLU	CESTY, KTORÉ SÚ SÚČASŤOU:			ROZLOHA	POČET OBYVATELOV	HUSTOTA CESTNEJ SIETE	
							"E" ŤAHOV	TRÁS "TEM"	MULTIMODÁL- NYCH A DOPLNKOVÝCH KORIDOROV "TEN-T"			km <sup>2</sup>	počet
	[km]	[km]	[km]	[km]	[km]	[km]	[km]	[km]	[km]				
Gelnica				89,940	41,537	131,477				584	31 162	0,225	4,219
Košice I			7,750	16,330	9,588	33,668	7,75	7,75	7,75	86	67 429	0,392	0,499
Košice II			10,819	3,153	22,550	36,322	10,816			80	80 385	0,456	0,452
Košice III			5,797		1,362	7,159	5,797	5,797	5,797	17	29 884	0,434	0,240
Košice IV			12,447	6,592	4,517	23,556	12,447	9,845	9,845	60	58 084	0,393	0,420
Košice-okolie	5,325		65,017	105,535	401,046	576,823	67,035	38,428	38,428	1 533	113 396	0,376	5,088
Michalovce			48,874	114,990	223,905	387,769	27,808	27,808	27,808	1 019	109 723	0,381	3,534
Rožňava			95,685	90,087	139,013	324,785	50,946			1 173	61 853	0,277	5,251
Sobrance			21,402	29,493	128,968	179,861	21,402	21,402	21,402	538	23 179	0,334	7,760
Spišská Nová Ves				91,199	119,733	210,932				587	96 490	0,359	2,186
Trebišov			99,025	38,928	328,753	466,706	15,473	15,473	15,473	1 074	104 852	0,435	4,451
KOŠICKÝ KRAJ SPOLU:	5,325	0,000	366,616	586,247	1 420,968	2 379,156	219,472	126,499	126,499	6 751	774 437	0,352	3,072

Zdroj: Slovenská správa ciest. Odbor cestnej databanky – 2100. Prehľad údajov o sieti cestných komunikácií SR. Stav siete cestných komunikácií k 1. 1. 2009.

## Cesty I. triedy z hľadiska pozdĺžnej nerovnosti.

Obrázok č. 1 Prehľad ciest I. triedy za jednotlivé kraje SR.



**Zdroj:** Slovenská správa ciest. Odbor cestnej databanky – 2100. Celkový prehľad stavu vozoviek cestných komunikácií. Stav siete cestných komunikácií k 1. 1. 2009.

Obrázok č. 1 Mapa konkurentov v Spišskej Novej Vsi.



2000 st., 500 m

**Zdroj:** Mapy Slovenskej republiky [online]. Dostupný z WWW: < <http://mapa-mapy.sk/> >.